

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية "دراسة حالة"

إعداد الطالب
عصمت سليم صلاح القرالة

إشراف
الدكتور محمد الحراحشة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2008

الإهداء

إلى والدي العزيز أطال ا في عمره

إلى روح والدتي الغالية رحمها ا وأسكنها فسيح جنانه

إلى زوجتي .... عرفاناً واجلالاً بصبرها

وإلى أبنائي .... سارة وهاشم

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع ،،،،

عصمت سليم القرالة

الشكر والتقدير

أشكر ا عز وجل كل الشكر وأثني عليه بما هو أهل له، وأحمده سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الرسالة التي أسال ا العلي القدير أن ينفع بها أنه سميع مجيب .

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمعالي السيد عيد الفايز وزير الداخلية الذي تكرم بالموافقة على أكمالي لدراستي العليا للحصول على درجة الماجستير، ووجة بتزويدي بكل المعلومات التي احتاج إليها في إتمام هذه الرسالة .

والشكر موصول الى عطوفة محافظ الكرك السيد فواز نجيب ارشيدات، الذي لم يدخر جهداً في العمل على رفع كفاءة وتعليم موظفي محافظة الكرك .

كما أتقدم بخالص الشكر الى الدكتور محمد الحراحشة لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من توجيه سديد ووقت ثمين، وكان خير مشرف ومعين لي بعد ا ، كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة والدكتور معتصم المجالي لما قدماه لي من توجيه ونصح ودعم متواصل أثناء القيام بهذا البحث كما أتقدم بالشكر الى قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته الذي اتاح لي فرصة البحث والدراسة في هذا المجال، كما أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس فيه .

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي والحكم عليها .

واخيراً أوجه عظيم شكري إلى زملائي في وزارة الداخلية لما بذلوه من جهود مشكورة في تعبئة وتدقيق الاستبانه، وكل من بذل جهداً في طباعة هذه الرسالة وتنسيقها ومراجعتها لغوياً، وإدخال البيانات في الحاسب الآلي واستخراج النتائج، وكل من قدم يد العون والمساعدة أثناء إعداد هذه الرسالة .

عصمت سليم القرالة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية

عصمت سليم القرالة

جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر خصائص الحكمانية : المتمثلة بـ (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(289) مبحوثاً، تّم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار ت). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية كانت مرتفعةً، وأن مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية جاء أيضاً بدرجة مرتفعةً.
2. هناك أثر لأبعاد خصائص الحكمانية(الشفافية، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

وتوصي الدراسة بأن تعمل وزارة الداخلية الأردنية تعزيز أبعاد الحكمانية، وأن يكون الحكام الإداريين مقتنعين بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، عن طريق جهد شمولي مخطّط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.

Abstract

The Impact of Governance Characteristics in the Job Performance in Ministry of Interior in Jordanian
"Case study"

Esmat S. Alqaralh

Mu'tah University, 2008

This study aimed to identify the impact of governance characteristics: of (participation, transparency, accountability, rule of law, efficiency, equity and responsiveness, consensus-building, and strategic vision) on job performance in Ministry of Interior in Jordanian, To achieve the objectives of the study, a developed questionnaire was designed in order to collect data. The sample of the study consisted of (289) subjects who were selected randomly. Descriptive statistic, simple regression analysis multiple regression, One Way Anova, T. test, were used to answer the questions of the study, and to test the hypotheses, The study concluded the following.

1. The interviewee's perceptions of the dimensions and characteristics of governance in Ministry of Interior in Jordanian concerned were high, and that the level of job performance of employees in the Ministry was high.
2. There was an impact for dimensions of governance characteristics (transparency, the rule of law, efficiency, equity and responsiveness, and consensus-building) on the job performance in Ministry of Interior in Jordanian.
3. There was statistically significant differences in perceptions about the characteristics of interviewee's governance attributable to demographic variables (gender, age, qualified scientific, functional title, and monthly salary).

The study recommends that the Ministry of Interior in Jordanian should strengthen dimensions of governance, and that rulers administrators convinced of the importance of such rules and regulations which help to implement, through a holistic plan, and create a regulatory environment healthy base for building governance organizations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

لقد أصبح التغيير والتحديات المستقبلية من ميزات عصرنا الحاضر، خاصة في المجالات الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي يستوجب مرونة التغيير من خـلال إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة تأهيل العنصر البشري ليكـون بمـستوى التحـدي، والتغيير، والمنافسة بقصد تحسين مستوى أدائه، وزيادة إنتاجيته.

وفي الآونة الأخيرة فرضت العديد من المفاهيم نفسها على الساحة الإداريـة لأسباب كثيرة، مثل: التحديات العالمية المتمثلة بمفهوم العولمة، وأخرى بسبب قيام التكتلات السياسية، والاقتصادية الضخمة، " كالاتحاد الأوروبي، ومنظمـة التجـارة العالمية " وثالثة: على مستوى الدولة الواحدة من خلال عمليات الخصخصة، إضافة الى ضغوطات المنظمات الدولية، والدول العظمى، بهدف نشر مبادئ الديمقراطيـة. فعلى سبيل المثال لا الحصر، أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أحدى نـشراته على الانترنت، إن إدارة الحكم في العالم العربي تتسم بنمطين: الأول وهـو الـنمط الراهن الموسوم بوجود سلطة تنفيذية قوية تقابلها ضوابط وموازين مؤسسية ضعيفة، ومشاركة شعبية منخفضة في الميزان العـام وتتمتـع الـسلطة التنفيذيـة بموجبـه بصلاحيات دستورية وما فوق الدستورية واسعة. الأمر الذي يمكنهـا مـن فـرض هيمنة كبيرة على السلطات الحكومية الأخرى. والنمط الثاني: يتمثـل فـي اعتبـار علاقة المجتمع المدني بالدولة في أغلب الأحيـان علاقـة ربـح كامـل للدولـة. (UNDP.2007). ذلك إنها تعمل على تخفيف الكثير من أعباء الفئـات المجتمعيـة المنتمية لها والتي هي في الأساس من واجبات الدولـة الاساسـية تجـاه المجتمـع وهـــذا ما أوجد الحاجة إلى ضرورة مراجعة نظـم إدارة الحكـم فـي الـدول العربية، وإعادة هيكلتها بهدف تحقيق تنمية إنسانية مستدامة ناجحة من خلال فكرة، ومصطلح الحكمانية (Governance)، والذي ظهر في نهاية الثمانينيات مـن القـرن الماضي، والذي يعبـــر في مجمله عـن مجموعـة مـن الخـصائص هـي:

المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكـم القانون، والكفاءة، والمساواة، الاسـتجابة، وبناء التوافق، والروية الاستراتيجية، وهـي الخصائص ذاتها التي تـسعى جميـع المنظمات الى تبنيها وتوطيدها، بهـدف تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، والأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، وبهـدف مواكبة التطور في كافة الحقول، وخاصة حقل الإدارة العامة.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام فـي الأردن فـي بيئته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على العملية الإدارية برمتها، في إطار السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال الـنظم المتطـورة، التـي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير، الا أن كثيراً من المنظمات الأردنيـة لـم تستوعب التغير باتجاه إحلال مفهوم الحكمانية في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت بعيدة عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية، والسعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي لها، مما أستدعى أن تركز المنظمات على أبعاد الحكمانية، لما لها من مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمة كتسخير الامكانـات العقليـة والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما تمكّن الأفراد من المـشاركة وتقاسـم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة (الجعيدي، 2007).

وفيما يتعلق في وزارة الداخلية الأردنية فلعل أبعاد خصائص الحكمانية قـد تكون تبلورت بمحض الصدفة وليس عن تخطيط مسبق وهذا قد يكون عائـداً إلـى الاجتهادات الشخصية لبعض الحكام الإداريين، لعدم وجود مأسسة لأبعاد خصائص الحكمانية، هذا بدوره ومن الممكن أن يحدث ذلك أثراً سلبياً على أداء العاملين، لـذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: ما مـدى تـوافر أبعـاد خـصائص الحكمانية، وأثرها في أداء العاملين في وزارة الداخلية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبـع أهميـة هذه الدراسة من زيادة الاهتمـام والتركيـز علـى مفهـوم الحكمانية (Governance)، والذي كثر الحديث عنـه وتداولـه منـذ نـشأته عـام 1989(جمعة، آخرون،2001) من قبل المتخصصين فـي التنميـة والدراسـات الحكومية وتزايد الاهتمام به من قبل المنظمات الدولية، والإقليمية المهتمة بالتنمية، باعتباره منهجاً ووسيلة لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية، خاصة في ظـل قصور أداء وفعالية الإدارات الحكومية، والتي أصبحت أكثر حـدة مـع التحـديات العالمية كالعولمة، والتجارة، وسرعة انتشار المعلومات، إضـافة الـى التحـديات الداخلية المتمثلة بالفقر، والبطالة (السلطان، 2006).

كذلك تنبع أهميتها من أهمية المنظمة التي قـام الباحـث باختيارهـا لهـذه الدراسة، والمتمثلة بالعاملين في وزارة الداخلية، بسبب طبيعة المهام الملقـاة علـى عاتق هذه الوزارة، والمتعلقة بالنواحي الإدارية والأمنية والتنموية على حد سـواء، بالإضافة إلى علاقتها المباشرة بمؤسسات المجتمع المدني من بلـديات، وأحـزاب، ونقابات، واتحادات، وأندية، ومنتديات، ومسؤوليتها المباشرة في الإعداد، والإشراف على الانتخابات النيابية، والبلدية وهذا ما يميز هذه الوزارة عن باقي الوزارات من حيث تداخل طبيعة مهامها، ومسؤولياتها مع الوزارات الأخرى، ويبدو ذلك جليـاً من خلال المهام والصلاحيات المخولة للحكام الإداريـين (محـافظين، متـصرفين، مدراء أقضية) بموجب نظام التشكيلات الإدارية رقم (47) لسنة (2000) والصادر بمقتضى المادة (120) من الدستور.

واخيراً لا بد من الإشارة الى الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسـة مـن خـلال الاستفادة منها والبناء عليها في دراسات أخرى تعمل على تأصيل هذا المفهوم فـي الفكر الإداري العربي وصولاً إلى الأهداف التي يسعى هذا المفهوم لتحقيقها.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسـة الى التعرف على أثر خصائص الحكمانية: المتمثلة بـ (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاسـتجابة،

وبناء التوافق، والرؤية الاستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العـاملين فـي وزارة الداخلية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري وفكري يساعد على توضيح مفهوم وخصائص الحكمانية.
2- التعـرف علـى مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية.
3- التعرف على مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.
4- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (خصائص الحكمانية)، وكل بعد من أبعاده، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).
5- التوصل الى نتائج، وتقديم توصيات تساعد في تطـوير أداء العـاملين فـي وزارة الداخلية، من خلال تعزيز خصائص الحكمانية في الوزارة.

5.1 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ؟
2- ما مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظرهم ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة: تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية لخـصائص الحكمانيـة مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

1. الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المشاركة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
2. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الشفافية علـى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

3. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
4. الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
5. الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الكفاءة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
6. الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساواة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
7. الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستجابة وبناء التوافق على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
8. الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الحكمانية – نشأة المفهوم، وتعريفه

كانت بدايات ظهور مفهوم الحكمانية (Governance) عام 1989 في كتابات البنك الدولي المتعلقة بكيفية تحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد في الدول الأفريقية جنوب الصحراء، حيث تم الربط بين الإدارة الحكومية الكفؤة والنمو الاقتصادي. كما أن أدبيات البنك الدولي أكدت على أن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية لا بد أن تكفل العدالة والمساواة بالإضافة الى كونها اقتصادية وفعالة.

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي، زاد التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة، وتفعيل المجتمع المدني، وكل ما يجعل من الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها. ثم تطور المفهوم ليصبح مؤشراً لحقل دراسي محدد، يشمل كل الأنشطة المرتبطة بالحكم، والحكومة (جمعة وآخرون،2004).

ويعود ظهور هذا المفهوم فيعود الى التغير الذي طرأ على طبيعة ودور الحكومة من جانب، والتطور المنهجي من جانب آخر. ففي الجانب العملي كان لظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيس في صنع السياسات العامة موضع شك. وهذا ما يبدو واضحاً من خلال زيادة أهمية البيئة الدولية في عملية وضع السياسات، وضعف قدرة الدولة على مقاومة التأثر بالضغوط الدولية، وانخفاض قدرتها على ممارسة وظائفها على النحو المعهود خاصة في ظل العولمة وثورة الاتصالات. إضافة إلى التغير الذي طرأ على دور الدولة، حيث أصبحت مجرد شريك في إدارة شؤون الدولة، والمجتمع، بعد أن كانت الفاعل الرئيسي في صنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع في تقرير هذه السياسات، ووضع الخطط، ومتابعة التنفيذ.

وعلى الجانب النظري الأكاديمي، مر علم الإدارة العامة منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بمرحلة انتقالية، حيث تم أحلال منظومة قيم جديدة محل المنظومة التقليدية، لتسمح بالانتقال من مفهوم الإدارة العامة الى مصطلح الإدارة الحكومية التي تعكس الانتقال من حكومة تدار بوساطة البيروقراط، الى حكومة تدار بوساطة المنظمين(Entre) preneurs) الذين يملكون القدرة على الابداع والمحافظة على استمرارية المنظمات وديمومتها. وهذا أدى إلى انهيار الإجماع العلمي لمجموعة من القيم التي تشكل أسلوب الإدارة العامة، مثل: احترام الأقدمية، والتدرج الوظيفي، وظهور مجموعة أخرى من القيم تحل محلها، مثل التمكين والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية من خلال هيكل إداري متكامل.

ومع ظهور كتابات اوسبرن وجبلر (Osborn and Gaebler) في بداية التسعينيات أصبح هناك دعوة لإعادة اختراع حكومة تستطيع أن تؤدي وظائفها بكفاءة أعلى،وتكلفة أقل. وبعد ان كان هناك فصل بين القطاع العام والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل، طالب أنصار الإدارة الحكومية بالاستعانة بأسلوب القطاع الخاص، ونقل أسلوب إدارته الى الإدارة الحكومية، تطبيقاً للإصلاح والكفاءة والرشادة والربحية (جمعة وآخرون،2004).

تعريف الحكمانية (Governance)

كثر تداول فكرة ومصطلح الحكمانية (Governance) في العقدين الأخيرين من القرن الماضي من قبل المتخصصين في التنمية، والدراسات الحكومية المختلفة الإدارية منها والاقتصادية، حيث ترجم هذا المصطلح إلى أكثر من معنى في اللغة العربية منها: إدارة الحكم والحكم الراشد والحكم السليم والحكم الصالح والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع والحكمانية، والحاكمية.

لقد تبنى البنك الدولي الترجمة " حكمانية " للمصطلح " Governance " والتي يعرفها البنك الدولي بأنها ممارسة السلطة واستخدام الموارد المؤسسية لإدارة مشكلات وشؤون المجتمع " وقد يعدل هذا التعريف الى تركيب السلطة والتعاون الجماعي لتوزيع الموارد، وتنسيق الأنشطة في المجتمع أو الاقتصاد،" والهدف من ذلك التعديل هو تحقيق مزيد من الشفافية والمسؤولية والفعالية والمشاركة العامة

وحكم القانون. (السلطان 2003) ولعل هذه الترجمة هي الأنسب حيـث اسـتفاد المترجمون في البنك الدولي من كتاب الماوردي " الإحكام السلطانية " والذي ربط السلطة بالسلطات والسلطانية كما استفادوا من المعجم العربي الأساسـي للنـاطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والذي ورد فيه لفظ " حكمة " وتعني معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم أو معرفة الحق لذاته، ومعرفة الخير لأجل العمل به، مثلما تعني العلم والحكمة حيـث ورد فـي القـران الكريم: " ولقد أتينا لقمان الحكمة " (السلطان 2006). وقد حـشد برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي عدداً من المتخصصين لمناقشة مفهوم الحكمانية حيث خلصوا إلى أنها تعني: "ممارسة السلطات الاقتـصادية والـسياسية والإداريـة والمؤسـسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفيـة صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997) وعرفها تقرير (التنمية الإنسانية العربية،2002): بأنها الحكم الذي يعـزز ويـدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وقيادتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثـر أفـراد المجتمـع فقـرا وتهميشاً.

أما البنك الدولي فقد عرفها على أنها": الحالة التي مـن خلالهـا يـتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، بهدف التنمية". (الكايد.2003) وعرفـت كذلك بأنها "الهياكل والوظائف المـسؤوليات والعمليـات والممارسـات والتقاليـد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة ". (الكايد.2002)

أما ستوكر (Stocker) فعرفها بأنها " شبكة من التنظيمات المتداخلة، والتـي تتميز بالاعتماد المتبادل بين هـذه التنظيمات، والتفاعل المستـمر بـين أعـضاء هذه التنظيمات (المؤسسات) وتكـون علـى درجة من الاستقلالية عن الدولة " (Brugue. Valles. 2005)

والحكمانية تعني أيضا: تطبيق أسس السياسة، والاقتصاد إضافة الى القـدرة في إدارة شؤون بلد ما على جميع الأصعدة. ويتـضمن ذلـك آليـات وإجـراءات



ومؤسسات معقدة، ينصح من خلالها المواطنون على اختلاف اهتماماتهم وقـدراتهم بحل خلافاتهم، وعلى ممارسة حقوقهم القانونية والتزاماتهم (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين 2006).

أما (الدسوقي،2001) فيعرف مفهوم الحكمانية بأنه " مجموعـة العلاقـات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في أطـار الـشراكة بـين المؤسـسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من اجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع ".

وفي هذا السياق فقد خلص رودز (Rohdes) الى أن تعريف الحكمانية يمكن أن يشتمل على العناصر التالية:

1- التنسيق بين التنظيمات الحكومية وتنظيمات قطاع الإعمال الخـاص والعـام والتنظيمات غير الحكومية.
2- عدم ثبات ووضوح الحدود بين أنشطة مختلف التنظيمات.
3- استناد قواعد التعامل بين مختلف التنظيمات الى التفاوض.
4- تمتع مختلف الأعضاء في هذه الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال.
5- قـدرة الدولة علـى توجة باقي أعضاء الشبكة بمـا لها من موارد. (جمعة وآخرون.2001)

خصائص الحكمانية

في دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكمانية في الشرق الأوسـط، وشـمال أفريقيا حددت معيارين: الأول حكم القانون والمساواة وحـق المـشاركة والفـرص المتساوية للاستفادة من الخدمات أما الثاني: التمثيل والمشاركة والتنافسية والـشفافية والمساءلة، (البنك الدولي،2003) وذهبت دراسة ثانية لمنظمة التعاون الاقتـصادي والتنمية الى التأكيد على أربعة معايير هي دولـة القـانون وإدارة القطـاع العـام والسيطرة على الفساد وخفض النفقات العسكرية. في حين ان البرنـامج الإنمـائي للأمم المتحدة UNDP ركز على تسعة معايير هي:

1- المشـاركة 2- حكم القانون 3- الشفـافيـة 4- حسن الاستجابة

5- التوافق 6- المساواة 7- الفعالية 8- المحاسبة 9- الرؤيـا الاسـتراتيجية (شعبان، عبد الحسين،2007).

وهذه المعايير هي ذاتها تمثل خصائص الحكمانية وتالياً توضيحاً لها بإيجاز.

1- المشاركة Participation:

وتعني محصلة الجهود التي يقوم بها المواطنون، لمساعدة السلطات الحكومية في تنفيذ ونجاح المشروعات والأنشطة المختلفة داخل مجتمعاتهم المحليـة، سـواء الريفية او الحضرية منها. ووفقاً لهذا التعريف فإن الجهود التي يقوم بها المواطنون تتم بشكـل تطوعي من جانب أفراد المجتمع المحلي، في حالة اقتنـاعهم الكامـل بالهدف. (عبد الوهاب، 2001) ومن خلال المشاركة يكون لجميع الرجال والنـساء صوت مسموع في عملية صنع القرار، إما مباشرة أو عن طريق مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم، وهذه المشاركة تكون مبنية على حرية تشكيل الجمعيـات وحريـة التعبير والمقدرة على المشاركة البنـاءه. (وزارة شـؤون البلـديات والزراعـة، البحرين، 2006).

وفي هذا الصدد فإن مفهوم التنمية البشرية، الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتألف من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي:

1- تنمية الإنسان: أي تعزيز القدرات البشرية، والصحية ليـتمكن النـاس مـن المشاركة الكاملة في مختلف نواحي الحياة.

2- التنمية من أجل الإنسان: بمعنى توفير الفرصة لكل الناس للحصول علـى حصة عادلة من المنافع الناتجة عن النمو الاقتصادي أو اكتسابها.

3- التنمية بالإنسان: بمعنى توفير الفرصة لجميع أعضاء المجتمع للمشاركة في تنمية مجتمعهم.

ومن أجل تحقيق أوسع مشاركة ممكنة يؤيد البرنامج ذاته اللامركزية الإداريـة تأييدا شديداً، فتفريغ الحكومة المركزية من المستوى الوطني الى الأقاليم والمقاطعات والمدن والبلديات والمناطق الريفية والمستوطنات والمجتمعات المحلية أمـر يمكّـن الناس من المشاركة في عمليات الحكم بشكل مباشر أكثر، ويـساعد علـى تمكـين الجماعات التي استبعدت سابقاً من عملية صنع القرار. وبهذه الطريقة يمكن لدولة ما

أن تخلق فرصاً منصفةً لجميع مواطنيها. وأن تحافظ على استمرارية هذه الفـرص. ويشجع التواصل الأقرب بين المسؤولين الحكوميين والمجتمعات والمنظمات المحلية أيضا على تبادل المعلومات التي يمكن استخدامها لصياغة برامج تنمية مبنية وفـق الحاجات والاولويات المحلية مما يجعلهـا أكثـر فعاليـة وديمومـة واسـتمرارية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).

2- **دور القانون Rule of Law:**

يجب أن تكون الأطر القانونية عادلة ومدعمة بحيادية، وبشكل خـاص تلـك القـوانين المتعلقـة بحقـوق الإنـسان. (وزارة شـؤون البلـديات والزراعـة / البحرين،2006). فالأطر القانونية ضرورية لخلق وضع معيشي معـروف مقـدماً وآمن، وبيئة عمل مواتية للمواطنين العـاديين، وللـرواد مـن رجـال الإعمـال، والمستثمرين. ويتطلب الإطار القانوني الفعال، والعادل أن تكون القـوانين معلنـة ومعروفة للمواطنين سلفاً، وأن توضع هذه القـوانين موضـع التنفيـذ، وأن توجـد الوسائل الكفيلة بتطبيقها، وان يتم حل الخلافات عن طريق قرارات ملزمة للفرقـاء تصدر عن سلطة قضائية مستقلة وجديرة بالثقة، وأن تتوفر إجراءات لتغيير القوانين عندما تتوقف عن أداء الغرض الذي سنت من أجل تحقيقه.

وتشمل مؤسسات الحكم: الهيئات التشريعية والقضائية والانتخابية، حيث توفق الهيئات التشريعية بين المصالح المختلفة وتضع السياسات وتسن القوانين وتخصص الموارد ذات الأولوية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على التنمية التي تجعل الإنسان محور تركيزها. وتثبت السلطات القضائية سيادة القانون وتضفي حالة من الأمن واليقـين على العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، أما الهيئات الانتخابيـة فتـضمن حصول انتخابات مستقلة وشفافة.

ولكي يسود حكم القانون ويدعم عملية التنمية في الدول النامية يجب حصول فصل حقيقي لـسلطات الدولـة مـن اجـل ضـمان اسـتقلالية القـضاء، كمـا يجب أجراء إصلاح شامل للنظم القضائيـة القائمـة. (برنامج إدارة الحكـم فـي الدول العربية، 2007).

3- لشفافية Transparency:

وهي مبنية على مبدأ التدفق الحر للمعلومات لـذا يجـب أن تكـون كافـة المؤسسات، والإجراءات المنبثقة عنها والمعلومات المختلفة متاحة وبشكل مـستمر لمن يهتم بها. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، 2006).

ويعرف (عبدالحليم، وعبابنة، 2006) الشفافية بأنها " الوضوح والتبيان فـي كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها فـي أداء المهام المنوطة بالعاملين ".

أما (أفندي، 2002) فيرى أن الشفافية تعني": أن تكون الحكومة، والأجهزة الإدارية العامة، في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفيـة التي تمارس فيها كل ذلك".

ويعرف (مخيمر وآخرون، 2000) الشفافية بأنها "حق كل مـواطن فـي الوصول إلى المعلومات, ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسـسي، وحـق الـشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه مـن الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد ".

ويشير(اللوزي، 2000) إلى أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات، ودقـة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسـات إداريـة واضـحة وسهلة، للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة مـن الموضـوعية، والدقـة والوضوح، وبناءاً على ذلك فان مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن ما يلي:-

1- سهولة وفهم الإجراءات، ووضوحها، ومرونتها، ممـا يـسهل علـى الأفـراد المراجعين أنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
2- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خـلال دقتها ووضوحها للإجراءات، والممارسات الإدارية المعمول بها.
3- تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة، وسرعة الإنجـاز، وتعزيـز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور المراجعين.

4- تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات، والمستجدات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية المحيطة.

5- تساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

وتتيح الشفافية للمعنيين بمصالح معينة أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وتزيد سهولة الوصول الى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقاً لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الصالح، وتعتمد شفافية الجهاز البيروقراطي اعتماداً كبيراً على توفر المعلومات وصحتها، ويتطلب النقاش النشط حول قضايا السياسات العامة، وهو نقاش من صلب الإدارة العامة الصالحة، من الحكومات توفير البيانات المتعلقة بالحسابات القومية، وميزان المدفوعات، والعمالة وتكلفة المعيشة.

وترتبط نوعية عملية صنع القرار، والمخاطر، والتكاليف المترتبة عليها، بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصناع القرار. فمن الواضح أن الحكومة مصدر رئيس للمعلومات ومستخدم رئيس لها في آن واحد، فسياسات الحكومات عرضه للتأثر بمعلومات ذات نوعية رديئة بنفس القدر الذي تشكل فيه المعلومات المتعلقة بالاقتصاد وبأوضاع السوق عنصراً أساساً لقدرة القطاع الخاص على أجراء حسابات صحيحة.

والشفافية عنصر رئيس من عناصر المساءلة البيروقراطية، يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة، وتقارير مدققي الحسابات، متاحة للفحص العمومي الدقيق. فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية ومن ارتكاب خطا في تقدير الموارد، ومن الفساد. وقد تم توجية جهود المساهمين الخارجيين في عملية تعزيز الشفافية نحو مساعدة الحكومات على جعل الموازنات وبرامج الإنفاق العام أكثر شفافية.

وتشكل حماية البيئة وجميع أشكال الإدارة المالية مجالات أخرى يكون فيها للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية وعلى صعيد احتواء الفساد. فالإدارة والوكالة المالية بوجه خاص تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانـب المـوظفين، والإخلال بالأمانة في العمل وتستطيع وسائل الأعلام إحداث دور كبير من التـأثيير في هذا الميدان(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،2007).

4- المساءلة Accountability:

وترجع تسمية المساءلة (Accountability) الى لفـظ الحـساب (Account)، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها: مساءلة طرف من أطـراف العقـد أو الاتفاق للطرف الآخر, وذلك بشان نتائج أو مخرجات ذلك العقد التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت، ومعايير الجودة، بناءاً على هذا التعريـف فـإن الموظف الذي يسند إليه القيام بوظيفة معينة، ويعطى المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا للشروط المتفق عليها مـسبقا (مخيمر، 2000).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة علـى أنهـا: الطلـب مـن المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة، حـول كيفيـة اسـتخدام صلاحياتهم، وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التـي توجـة إلـيهم، وتلبيـة المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل، وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).

ويرى كارول وباتي(Carol &, Patty, 2007) أن التعريف البسيط للمـساءلة هو: أن يكون على الفرد تقديم شرح و وصف و تحليل لما يقوم به.

ويعرفها كريستن وبيتر (Christensen& Peter, 2007) على أنها: أن يتحمل الفرد مسؤولية أعماله ويركز على النتائج ثم يجني الثمار، أو يواجه العواقب.

ويرى الن(Allan,2006) أن المساءلة تعني: الحاجة إلى تقديم تفسير للأعمال، والسلوكيات، و الممارسات في المنظمة، وأن الفرد مساءل عن النتائج.

وتعرف (أخو ارشيدة، 2006) المساءلة بأنها تعني: مـسؤولية الفـرد عـن تحقيق نتاجات محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلـل فـي أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعـداد للإجابـة عن السـؤال المتوقع، (لماذا حدث ذلك؟).

وتعرف بأنها " الالتزام بتقديم سجل أو تقرير عن مسؤولية موكلة المـساءلة تعني أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال، أو نشاطات معينة، يتم استجوابهم وتحملهم لمسؤولية إنجاز هذه الأفعال ويتم الحكم على هذه المسؤولية، أو قيامها من خلال معايير واضحة ومعلنة "والمساءلة تعني" تحميل الإفراد والمنظمات مـسؤولية أدائهم بعد قياس هذا الأداء بأكثر الطرق الموضوعية الممكنة (البرادعي،2001).

أما في الإدارة العامة، فالمساءلة تعني:" التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، بهدف رفع كفاءة، وفعالية هـذه المنظمات. وفي قول آخر، المساءلة تعني " الوسائل، والآليات، والممارسات التـي تستخدمها الحكومات للتأكد من ان نشاط الجهاز الحكومي ومخرجاته توافق وتلائـم الأهداف والمقاييس الموضوعة له (البرادعي، 2001).

وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بموضوع المساءلة لعدة أسباب بدءاً بأهميتها لمقاومة الفساد، والذي قد يؤدي إلى فقدان الشرعية السياسية من قبـل المؤسـسات الحكومية، والى خسارة في الكفاءة الاقتصادية، وإلى سوء توزيع للمـوارد، والـى اهتزاز منظومة القيم بصفة عامة في المجتمع، مروراً بزيـادة الـوعي الـسياسي للشعوب، والمطالبة بحق التمتع بقدر متزايد من الديمقراطية، وبكل المزايـا التـي يدعو إليها مفهوم الحكم الصالح والإدارة الأفضل لشؤون المجتمع والدولـة والـذي تمثل المساءلة ركناً أساسيا فيه، وانتهاء بضغوط المجتمع الدولي، وتأثير العولمـة. فالعديد من الدول قامت باتخاذ إجراءات من شـأنها إصـلاح بعـض الأنظمـة أو الترتيبات التقليدية الخاصة بالمساءلة، ومن تلك الدول أعـضاء منظمـة التعـاون الاقتصادي، والتنمية (OECD)، وأخيراً ثورة المعلومات والاتصالات فالمعلومـات هي العدو الطبيعي للفساد الذي ينمو ويستشري نتيجـة للجهـل، وعـدم المعرفـة،

والسرية، وعلى عكس ذلك الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد يمكن تحقيقهما بصورة أكبر عند إتاحة المعلومات والشفافية (البرادعي، 2001).

وهناك نوعان من المساءلة:

1- المساءلة الوظيفية Functional Accountability، وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

2- المساءلة الاستراتيجية Strategic Accountability، وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها Quality of Life.

ويتجلى الفرق بين نوعي المساءلة في المثال الآتي: فمثلاً تنصب المساءلة الوظيفية على عدد المستفيدين من برنامج محو الأمية في أحد الأحياء، في حين تعني المساءلة الاستراتيجية بدور المنظمة في محو أمية هذا الحي، وحتى يتحقق كلا النوعين من المساءلة، لا بد من توفر معلومات دقيقة، وحديثة يمكن الاعتماد عليها، وهنا يأتي دور الشفافية (أفندي، 2001).

5- الاستجابة لما هو مطلوب Responsiveness:

بحيث تكون جميع المؤسسات، واجراءتها المختلفة موجهة لخدمة عناصر، ومكونات المجتمع. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، 2006) وبمعنى أخر توجيه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997) ففي مجال تحقيق الخدمات التي يطلبها جميع أفراد المجتمع يجب أن تتعاضد جميع مكونات الحكمانية، فعلى الحكومة أن تقدم ما هو مطلوب منها بكفاءة عالية، وان تتحسس حاجات، ومطالب المواطنين، وتعمل على تحقيقها من خلال مؤسساتها، وإن لم تتمكن من ذلك تقوم بإشراك مؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع المدني لتحقيق ذلك بغرسها مفاهيم الشراكة، والتعاون وأن تتبنى آيدولوجيات القطاع الخاص، على أنه جزء من المجتمع لا يستطيع تحقيق أهدافه إلآ من خلال مساهمته الفاعلة، والإيجابية في تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام (التعمري، 2004).

6- بناء التوافق Consensus Building:

تتوسط الحكمانية السلمية المصالح المختلفة، بهدف الوصول إلى توافق واسع للآراء بشان ما يحقق مصلحة المجموع بأفضل مـا يكـون، وبـشأن الـسياسات، والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997) ومن هنا نجد أن غاية الحكمانية هي: تحقيق الصالح العام من خلال المقاربة بين وجهات النظر المتعارضة، والوصول الى حلول توافقيه ترضي جميع الأطراف مـن ذوي المصالح المتعارضة.

7- المساواة Equity:

تعني أن توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسهم لتحسين أوضـاعهم، أو الحفاظ عليها. مثلما يتم استهداف الفقراء، والأقل حظاً بتوفير الرفـاه للجميـع. (الكايد، 2002) أي يجب أن تتاح الفرصة لجميع الرجال، والنساء لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه. وبالتالي فإن تطوير الحكم الرشيد من أجل التنمية البشرية المستدامة يستلزم إشراك المرأة في كافة مستويات صنع القرار من تنظيم الأسـرة إلـى إدارة الحياة السياسية على الصعيد الوطني. فأكثر من نصف سكان العالم هم من النـساء، ولا بد أن تتوفر لهن فرصة متكافئة للمشاركة في صنع القرارات العامة في إطـار السلطات التشريعية، والقضائية، والتنفيذية للحكم، غير أن التمثيل بلا تمكين لا يكفي وهنالك ثلاثة عناصر رئيسة ضرورية لاضطلاع المرأة بالقيـادة وهي:

1- القاعدة الاقتصادية(مثل إمكانية الحصول على الأموال، والتحكم فيها).

2- التعليم، والوصول الى المعلومات.

3- الحقوق القانونية.

فانعدام المساواة في تقاسم السلطة يؤدي إلى انعدام المـساواة فـي اقتـسام الموارد المتمثلة في الوقت، والدخل، والممتلكات بين الرجال والنساء. ويكشف تحليل إدارة الحكم على الصعيدين الوطني، والمحلي من زاوية النوع الاجتماعي حقيقـة، وقساوة الإخضاع المفروضة على المرأة، لذلك لا بد ان يسفر هذا التحليـل عـن برنامج للتغيير يستفيد من الممارسات السلمية، مثل:تحديـد النظم الانتخابية التـي تدعم مشاركة المرأة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997).

8- الكفاءة Efficiency:

ينبغي أن تسفر العمليات، والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات، مع تحقيق أفضل استخدام للموارد. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997) وبمعنى آخـر أن من واجب المؤسسات، والإجراءات المختلفة إبراز نتائج واضحة لتقابـل الحاجـات المحددة والمختلفة لأفراد المجتمع وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، 2006) فالقـدرة علـى تحقيـق الأهـداف المؤسسية أو الفردية تتطلب مهارة، وحساسية تجاة الأمور المحددة، والملموسة التي تشغل، بال الناس والاستجابة لها، والقدرة على توضيح هذه الهموم، ووضع أهداف لمعالجتها، وتنفيذ استـراتيجيات تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف. (برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي،1997).

9- الرؤيا الاستراتيجية Strategicvision:

يجب أن يمتلك القادة، والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيمـا يتعلق بالحكم الرشيد والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية، والثقافية، والاجتماعية.

ان الرؤيا الاستراتيجية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، والتي عرفها شاندلر (chandler) بأنها ": تحديد المنظمة لأهدافها، وغاياتها عـل المـدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات". أمـا كـوين (Quinn) فعرفها بأنها " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية، والـسياسات، والإجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام" (الدوري، 2005).

والرؤيا الاستراتيجية ضمن إطار الحكمانية يجب أن تمثل كل القطاعات وأن تراعي إمكانياتها وتعززها وتقوم بدفع عجلة القطاع الخاص، ومنظمات المجتمـع المدني في سبيل تحقيق تنمية شاملة مبينة على أفكار ديموقراطية مدعومة بالقـانون في ظل شفافية المعلومات، وكفاءة في العطاء، ومساءلة عند الضرورة، واسـتجابة لكل المعنيين في سبيل تحقيق رفعة الوطن والمواطن (التعمـري،2004) ويبـين الشكل رقم (1) نموذجاً لخصائص الحكمانية.

المحاسبة		التوافق
الشفافية	الحكم الراشد/ الحكم الصالح	المشاركة
حسن الاستجابة		حكم القانون
المساواة		الفعالية

شكل رقم (1)

يبين خصائص الحكمانية

المصدر:(شعبان، عبد الحسين،2007م).

وبعد استعراض خصائص الحكمانية الجيدة لا بد من التنويه الى خـصائص الحكمانية الغير جيدة (poor governance) والمتمثلة بما يلي:

1- عدم تطبيق مبدأ سيادة القانون، أو حكم القانون وRule of law.
2- الاختلاط بين المال العام والمال الخاص، وعدم الفصل الواضح، والـصريح بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.
3- الحكم الذي لا يوجد فيه قاعدة شفافة للمعلومات، وعلى العكس من ذلك قاعدة ضيقة لصنع القرار.
4- استشراء الفساد والرشوة، وانتشار آليتهما، وثقافتهما، وقيمها.
5- ضعف شرعية الحكام وتفشي ظاهرة القمع، وهدر حقوق الإنسان.
6- الحكم الذي لا يشجع على الاستثمار، خصوصاً في الجوانب الإنتاجية ويدفع إلى الربح الريعي والمضاربات (شعبان، 2007).

الحملة العالمية للحكم السليم

إن الشعار الجوهري للحملة العالمية للحكمانية هو: "المدينة الشاملة" وهـي: المعرفة التي تعمل على الموازنة بين عناصر التنمية بقيم المساواة، وتعنـي ذلـك المكان الذي يمكن أيّا من الساكنين (المواطنين والقاطنين الآخرين) بأن يكون لهـم جميعاً نفس الحق في جميع الفرص الاجتماعية، والاقتـصادية، والـسياسية التـي تمنحها المدن، بغض النظر عن قدرات الساكن الاقتصادية، وعن جنـسه، وعـن أصله، وعن طائفته أو دينه.

أن مفهوم المدينة الشاملة أصبح مركزياً فـي صـياغة وتنظيـر سياسـات واستراتيجيات التنمية الحضرية المستديمة والتي تنطوي على:

1. تقليص الفجوة الناجمة عن عدم المساواة والاحتقان الاجتماعي.
2. تضمين معرفة وإنتاجية المواطن الفقير والمهمش في عمليات تنمية المدنية.
3. العمل على زيادة الإحساس بالملكية المحلية عند مواطني المدنيـة بوسـاطة الإجراءات، وبرامج التنمية المختلفة أي العمل على تنمية الإحساس بالمواطنة المدينية.

الا ان تطبيق هذه المفاهيم من قبل مؤسسات الحكم المحلي غالباً مـا يجابـه بعدد من التحديات الكبيرة والشائكة والمعقدة وأهمها:

1- إن عملية تأسيس اللامركزية لا تزال في مراحلها الأولى في بلدان كثيرة من العالم، فنلاحظ أن الحكومة المركزية تسيطر بشكل مطلق على سير العمـل البلدي وعلى المسؤوليات المالية التي تضطلع بهـا البلـديات، والحكومـات المحلية، بما في ذلك التدخل في الإجراءات الإدارية، وتعينات الموظفين.

2- إن النمو السريع للمعرفة وعجز السلطات المحلية عن الوفاء بطلب الخدمات المتزايدة أدى في بعض البلدان إلى تقليص دور البلديات، والسلطات المحلية، وإلى إنشاء مؤسسات شبة حكومية تابعة ضمنياً للحكومة المركزية، للإشراف على هذا النحو من الطلب على الخدمات المتزايدة، ومما لا شك فيه أن اتخاذ مثل هذه الخطوة يقلل من دور المجالس البلدية في التنمية المحلية.

3- ان المسؤوليات والسلطات المناطة بالبلديات وبمؤسسات الحكم الحضري المحلي لا تتناسب، والموارد المالية المخصصة لها مما يجعل هذه البلديات غير قادرة على تحقيق آمال مواطنيها.

وهناك الكثير غير هذا التحديات مما يجدر الإشارة إليه مثل طبيعة الهيكل التنظيمي والإداري لبعض مؤسسات الحكم المحلي والذي يتسم أحياناً بالصرامة الشديدة والمركزية التي لاتسمح بالمرونة، إضافة إلى الافتقار إلى الرؤيا التنموية الشاملة والى انعدام النهج في التوجة إلى أرضاء المواطن كمستهلك للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات(وزارة شؤون البلديات والزراعة/ البحرين،2006).

وسائل تعزيز الحكمانية:

لعل الرغبة في تعزيز مفهوم الحكمانية يتطلب التركيز على وسائل عديدة تسهم بشكل مباشر في تأصيل هذا المفهوم ومن هذه الوسائل ما يلي:

1- **المجتمع المدني**: فمنظمات المجتمع المدني يمكنها أن توفر ضوابط على سلطة الحكومة، ومن خلال هذا الدور يمكنها أن تسهم في تحسين الحكمانية عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي، إضافة إلى الإسهام في صياغة السياسات العامة، وحماية الحقوق، والتوفيق بين المصالح، وإيصال الخدمات الاجتماعية، وبالتالي تعزز منظمات المجتمع المدني الفاعلية، والمشاركة في الشؤون العامة، وتقوى حكم القانون، وغيرها من خصائص الحكمانية.

وتضم منظمات المجتمع المدني النقابات العمالية، وجمعيات الصناعيين، والتجار، وأرباب العمل، والمهن الحرة، والمؤسسات الإعلامية، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات حقوق الإنسان المعترف بها رسمياً، بالإضافة إلى الأحزاب السياسية.

2- **الانتخابات**: تلعب الانتخابات دوراً فاعلاً في تعزيز المشاركة، والمساءلة، والشفافية، وهي من أهم صفات الحكمانية. والانتخابات التي تجرى بانتظام قد تكون الوسيلة لإشراك قطاع كبير من المجتمع، وتفاعله مع الحكومة، كما تشكل الانتخابات آلية للمساءلة بما يضمن تجاوب تصرفات الحكومة مع رغبات

المحكومين، كما أن الحملات الانتخابية العلنية قادرة على إظهار شفافية أكبر في سياسات الحكومة، وممارساتها.

3- **التشريع**: تعزز السلطة التشريعية خصائص الحكمانية في الدولة من خلال تعزيز حكم القانون، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، فالوظائف الرئيسة الثلاثة هي سن القوانين، ومراقبة نشاط السلطتين الأخريين، وخصوصاً السلطة التنفيذية، والأجهزة البيروقراطية والعمل على توفير الخدمات للناس في الدوائر الانتخابية. فالوظيفة التشريعية للبرلمان جزء لا يتجزأ من حكم القانون وتعزز الوظيفة الرقابية المساءلة، والشفافية، كما ان العمل في وسط الناس يقوي المساءلة، والشفافية، ويعزز المشاركة الشعبية أيضا وكذلك تمارس معظم المجالس التشريعية في العالم العربي وظيفة استشارية تماشياً مع تقليد الشورى، بهدف تقريب الحكومة من الشعب، ومن خلال التشريع، والمشورة تطور المجالس التشريعية نظاماً للضوابط، والتوازن مع السلطة التنفيذية.

4- **الحكم المحلي**: لتحويل الحكومات إلى حكومات لا مركزية يمكن تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية.

ويشير مفهوم اللا مركزية إلى العملية العامة التي تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي.

ولإدارة الحكم اللامركزية ثلاث فوائد أساسية هي:

1- إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل، وأكثر راحة، ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.

2- إن إدارة حكم اللامركزية تخلق فرصاً أكثر لمشاركة الجمهور، وإسهاماته.

3- في استطاعه الحكومات المحلية ان تكون أكثر تجاوباً وتكيفاً مع الأوضاع المحلية، الأمر الذي يؤدي الى فاعلية أكبر.

وهناك اربعة أشكال من اللامركزية:

1- التنازل: ويعني نقل السلطة إلى حكومات محلية مستقلة ذاتياً، او شبة مستقلة ذاتياً.

2- التفويض: ويعني نقل المسؤوليات، والخدمات، والإدارة إلى الحكومات والمؤسسات المحلية.

3- عدم التركيز: وهو توكيل تنفيذ البرامج الوطنية الى الفروع الأدنى من الحكومة.

4- التجريد: يعني نقل الخدمات، والمؤسسات الحكومية إلى الشركات، والمؤسسات العامة والخاصة.

5- **سيادة القانون**: وتعني الحماية المتكافئة (للأشخاص والممتلكات وغير ذلك من الحقوق الاقتصادية). والعقوبة المتكافئة في ظل القانون. وتتقدم سيادة القانون على سلطة الحكومة لتحمي المواطنين من التصرفات التعسفية للدولة، كما تتقدم على المجتمع بوجه عام لتنظم العلاقات بين المصالح الخاصة. وتضمن سيادة القانون معاملة الجميع على قدم المساواة وخضوعهم للقانون وليس لنزوات الأقوياء. وتعتبر سيادة القانون شرط أساسي مسبق لتحقيق المساءلة ولاستقراء وتوقع مجريات الأمور في القطاعين العام والخاص.

يعتمد بسط وإدامة سيادة القانون على الإعلان الواضح لقواعده، وعلى تطبيقه دون تمييز، وعلى التنفيذ الفعال، وعلى وجود أساليب متوقعة يتم فرضها قانونيا لتغيير مضمون القوانين ومواطنون يدركون أن منظومة القواعد القانونية القائمة منصفة وعادلة أو شرعية، ويبدون استعدادهم لأتباعها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997).

6- **الدستور**: من خلال تأطيرها للمبادئ القانونية العليا، وتوزيعها للسلطة على سلطات الدولة الثلاثة وتعداد حقوق الافراد وواجباتهم تجاه الدولة، تحدد الدساتير حكم القانون وتسهم في الشفافية والمساءلة في إدارة الحكم.

تعكس الدساتير في العالم العربي انماطاً سياسية متنوعة: اتحادية كما في دولة الإمارات العربية المتحدة والسودان؛ ومركزية كما في تونس؛ وملكية دستورية كما في الأردن؛ وجمهورية كما في مصر؛ أو ملكية وراثية تقليدية كما في السعودية. كما تنص الدساتير العربية على توزيع الصلاحيات بين سلطات الدولة التنفيذية والتشريعية والقضائية، وتحوي بعض الضوابط والتوازنات على شكل

نصوص تتيح إجراء مراجعة قضائية للقوانين التشريعية أو التنفيذية. لكن الدساتير عموما لا تحتوي نصوصا تحمي المجالس النيابية من هيمنة السلطة التنفيذية.

تتنوع التعديلات الدستورية وتتطلب أحيانا إجراء استفتاءات عامة مباشرة أو موافقة المجالس التشريعية. ويمكن لرئيس الدولة في بعض الدول إصدار تعديلات دستورية بمرسوم.

7- **القضاء**: يتمثل مفتاح (الحكم الصالح) في سيادة القانون والمشاركة والمساءلة والشفافية. وتلعب المؤسسات القضائية دوراً مهماً في مجالين من هذه المجالات: فالقضاء هو الأساس الوطيد. الذي يستند عليه مجتمع يسير بحكم القانون، وفي مقدورة أن يضمن خضوع المؤسسات الحكومية الأخرى، والقادة للمساءلة عن أفعالهم.

تقدم المقالات الخاصة بالنظم القضائية في الدول العربية مسحا للمصادر التي يستند إليها القانون في كل دول؛ ولمصادر استقلال القضاء؛ وللمدونات القانونية؛ ولبنية القضاء الأساسية وسلطته؛ وحيث تتوافر المعلومات تعطي هذه المقالات وصفا لمهنه القضاء وللتدريب على هذه المهنة. وتستمد النظم القانونية في العالم العربي من مصادر قانونية متعددة كالسنة والشريعة الإسلامية، والقانون المدني الفرنسي، والقانون العام الإنجليزي، والقانون المصري والقانون العثماني.

وبينما تضمن معظم الدول استقلال القضاء رسميا وفي الدستور وفي غيره من النصوص الحكومية، فان استقلاله الحقيقي يعتمد الى حد كبير على السلطة الإدارية التي تتحكم بالقضاء. وبشكل عام، تظهر النظم القضائية التي يديرها أعضاء من النظام القضائي أو التي يكون للقضاء بعض التمثيل فيها استقلالية أكبر من النظم القضائية التي تديرها بالكامل أجهزة تابعة للسلطة التنفيذية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).

8- **حقوق الإنسان**: يمثل دعم واحترام حقوق الإنسان المعترف بها دولياً معياراً رئيسياً من معايير الحكم الرشيد، كما أن احترام حقوق الإنسان متطلب أساسي من متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، وتوجد حاجة لإبقاء الحكومات والمواطنين على إطلاع على التزامات دولهم تجاه حقوق الإنسان، ولتعريفهم

على أداء دولهم على صعيد تنفيذ هذه الحقـوق (البرنـامج الإنمـائي للأمـم المتحدة، 2007).

أن قضايا حقوق الإنسان في البلدان العربية يمكن النظر اليها وتقيمهـا مـن واقع المعلومات المتوفرة حول الجوانب التالية:

1- موقف الدولة من اتفاقيات الأمم المتحدة السبع الرئيسية، واتفاقيـات منظمـة العمل الدولية الثمان الرئيسية المعنية بحقوق الإنسان، والاتفاقيات الإقليميـة المعنية، وكذلك إعلانات وتحفظات الدولة على اتفاقيات الأمم المتحدة.
2- مؤسسات حقوق الإنسان في كل دولة، بدءا من الهياكـل الحكوميـة، الـى المؤسسات الوطنية ولجان حقوق الإنسان البرلمانية، وانتهاء بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان.
3- رصد الإنجازات التي تحققت في مجال حقوق الإنسان، وفقا لمؤشرات الحكم الرشيد (القانون – المشاركة- الشفافية- حقوق المرأة....).
4- الصعوبات التي تعترض الدولة في أعمال حقوق الإنسان والحريات العامـة، والبرامج المستقبلية المطروحة لتعزيز هذه الحقوق والحريات.
5- إصدارات حقوق الإنسان في الدولة.

المجالات ذات الأولوية لدعم تطبيق مفهوم الحكمانية

ورد في إعلان مؤتمر القمة العالمي للتنميـة الاجتماعيـة لعـام 1995، إن الديمقراطية والشفافية والمساءلة في الحكم، والإدارة في جميع قطاعات المجتمع هي أسس لا غنى عنها لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة التي تتركز على الناس.

وانطلاقاً من هذا الإعلان نجد أن هناك أولويات لا بد من التركيز عليها فـي دعم الحكمانية، حيث حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خمسة مجالات ذات أولوية في دعم الحكمانية وهي:

1- مؤسسات الحكم.
2- إدارة القطاعين العام والخاص.
3- اللا مركزية، ودعم الحكم المحلي.

4- منظمات المجتمع المدني.
5- إدارة الحكم في الأوضاع الاستثنائيـة(برنامج الأمـم المتحـدة الإنمـائي، 1997).

وتالياً توضيح لهذه المجالات بشيء من التفصيل:

1- **مؤسسات الحكم: الهيئات التشريعية والقضائية والانتخابية.**

يعتبر وجود هيئات تشريعية، وقضائية سليمة، علـى المـستويين الـوطني والمحلي يعد أمراً بالغ الأهمية لخلق وصون بيئات تمكينية للقـضاء علـى الفقـر. فالهيئات التشريعية تتوسط اختلاف المصالح، وتقوم بمناقـشة ووضـع الـسياسات والقوانين وتحديد اولويات الموارد التي تؤثر مباشرة على التنمية المتركـزة علـى الناس، وتكفل الهيئات والعمليات الانتخابية، وأجراء انتخابـات تتـسم بالاسـتقلال والشفافية لتشكيل الهيئات التشريعية، وتدعم الهيئـات القـضائية سـيادة القـانون، وتضفي الأمن، والاطمئنان على العلاقات الاجتماعيـة والـسياسية والاقتـصادية، وتساعد منظمات حقوق الإنسان في ضمان تقيد مؤسسات الحكم بالقوانين الوطنيـة، والاتفاقيات المعترف بها دولياً.

2- **إدارة القطاعين العام والخاص:**

إن التنمية الإدارية، وخاصة في مجال تنمية القدرات الوطنية تعد من ابـرز نقاط القوة للدول المهتمة بذلك، ومن المعلـوم أن التغيير البنـــاء يتطلـب ثلاثـة شـروط هـي:

1- تحديد رؤية واضحة للأهداف، وكيفية الوصول إليها.
2- تحديد ودعم الناس الذين يستطيعون الاضطلاع بالقيـادة، والمـساعدة فـي الوصول الى هذه الأهداف.
3- تنمية قدرات إدارية قوية، وفعالة تخضع للمساءلة، وهياكل مؤسسية لإنجـاز التغيير. لذلك نجد ان الدعم المقدم من اجل تنمية القـدرات القياديـة، وإدارة التغيير يعد عنصراً مشتركاً في كل الجهود التي يضطلع بها برنامج الأمـم المتحدة الإنمائي في مجال إدارة الحكم. فالقيادة الكفؤة اللازمة لنجاح برامج الحكم الرشيد تتسم بأهمية خاصة عندما تمر البلدان بتغيير مركب، أو هيكلي

يشمل المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وتتضمن كفاءة القيادة تنمية قدرات كل من يستطيع زيادة الالتزام السياسي بالتنمية البشرية المستدامة كما أنهـا تشمل القدرة على الجمع بين الأطراف العامة والخاصـة لتحديـد أهـداف، واستراتيجيات التنمية المستدامة، التي تتركز على الناس، والقدرة على إدارة التغيير الهيكلي في حالات يصعب التنبؤ بها كما أن البلـدان تحتـاج الـى الأخصائيين القادرين على ترجمة الرؤية السياسية إلى برامج مستدامة للحكم الرشيد.

3- اللامركزية ودعم الحكم المحلي:

إن إضفاء اللامركزية على الحكم ـ من المستوى الـوطني الـى الأقـاليم، والمناطق والبلدان، والمناطق الريفية، والمستوطنات، والمجتمعات المحلية، ـ يمكن الناس من المشاركة على نحو أكثر مباشرة في عمليات الحكم، ويمكن أن يساعد في تمكين الناس الذين كانوا مستبعدين من قبل من عملية صنع القرار. وبهـذا الـشكل يمكن لبلد من البلدان ان يوفر فرصا عادلة مستدامة لكل أفراد شعبة، كما أن توثيق الاتصال بين المسؤولين الحكوميين، والمجتمعات والمنظمات المحلية يـشجع علـى تبادل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في صياغة برامج إنمائية تصمم خصيـصاً بحيث تلبي الاحتياجات، والاولويات المحلية، وتكون بالتالي أكثر فعالية واستدامة.

4- منظمات المجتمع المدني:

منظمات المجتمع المدني هي النبع الذي يتولد منه راس المال الاجتمـاعي – فيها جماعة من الناس تعمل معاً من أجل هدف مشترك – وهو الأمر اللازم للحكـم الرشيد، وتستطيع منظمات المجتمع المدني أن تملأ الفراغ الذي ينشأ عـن تقلـص حجم الدولة، كما تستطيع ان تدعو للإصلاح الذي يعزز التنمية البشرية المستدامة، وأن تراقب خطى تنفيذ ذلك الإصلاح.

ومنظمات المجتمع المدني التي تنشط في ميدان التنمية تكمـل دور الدولـة، (ولا تحل محلها)، ويعتبر التعاون مع هذه المنظمات أمر هاماً نظراً لمـا تمتلكـه وتتسم به من استجابة، وقدرة على الإبداع، وعلاقات مباشرة مع الفقـراء، وقـدرة

على تنشيط المشاركة، والتعبير عن الآراء المحلية، وقدرة علـى تحقيـق فعاليـة التكلفة، والمساءلة المحلية، والتقدير المستقل للقضايا المطروحة.

5- إدارة الحكم في الظروف الاستثنائية:

هناك فئتان من البلدان: البلدان التي تمر بأزمات، والبلدان التي تمر بمراحل انتقال، ويعد الاستقرار الاجتماعي والسياسي المرتبط بالحكم الرشيد أمـرا أساسـيا بالنسبة للتنمية البشرية المستدامة، فخلال الأزمات يصيب الدمار أول مـا يـصيب الأنظمة، والمؤسسات التي تحمي الفئات الضعيفة، بحيث يتحتم إعادة بنائها غير أن الحكم الرشيد هو بطبيعته مفهوم وقائي فمن خلال تثمين الأصول الإنمائية، وبنـاء التماسك الاجتماعي، وتوافق الآراء في المجتمع، يمكن ان يقلل من درجة الانكشاف، والضعف إزاء الكوارث والنزاعات – بل وأن يقلل من احتمالات حدوثها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي, 1997).

علاقة التنمية البشرية المستدامة بمفهوم الحكمانية.

ينبغي ان يتمثل هدف المبادرات المتعلقة بشؤون الحكم في تنمية القـدرات اللازمة لتحقيق التنمية التي تعطي الأولوية للفقراء، والنهـوض بـالمرأة، وخلـق الفرص اللازمة للعمل وغير ذلك من أشكال المعيشة، (برنـامج الأمـم المتحـدة الإنمائي، 1994) فالعلاقة بين مفهوم الحكمانية، والتنمية البشرية المستدامة نـشأت لأن الحكمانية هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلـى تنمية إنـسانية مـستدامة (شعبان،2007) فهناك توافق دولي متنامى بأن ثمة ارتباط لا ينفصم بين الحكمانية والتنمية البشرية المستدامة، وان تنميـة القدرة على الحكم الرشيد ينبغي ان تكـون هي السبيل الأولى للقضـاء على الفقـر. (برنامج الأمـم المتحـدة الإنمـائي، 1997).

ولكن ما هي التنمية البشرية المستدامة ؟

تعرف التنمية البشرية المستدامة بأنها توسيع الخيارات المتاحة لجميع النـاس في المجتمع، ويعني ذلك ان تتركز عملية التنمية على الرجال والنـساء وبخاصـة

الفقراء والفئات الضعيفة كما أنه يعني " حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة، وحماية النظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة " (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1996).

وهناك خمسة جوانب للتنمية البشرية المستدامة تؤثر جميعها على الحكمانية، وبالتالي على حياة الفقراء، والفئات الضعيفة وهي:

1- **التمكين**: ويعني توسيع قدرات الناس وخيـاراتهم، وإكـسابهم القـدرة علـى الاختيار المتحرر من الجوع والعوز والحرمـان، وإتاحـة الفرصـة أمـامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حياتهم أو الموافقة عليها.

2- **التعـاون**: نظراً لأهمية الشعور بالانتماء، والسعادة، والإحساس بوجود أهداف مشتركة بين أفراد المجتمع، تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها النـاس معاً ويتفاعلون بهدف تحقيق هذه الأهداف وبما يحقق المصلحة العامـة لجميـع فئات المجتمع.

3- **الأنصاف**: أن توسيع الإمكانيات، والفرص يعني ما هو أكثر من مجرد زيـادة الدخل – إذ يعني أيضا الأنصاف مثلاً وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به، وبمعنى آخر المعاملة المتجردة أو العادلة التي تتطلـب معاملـة الحـالات المتشابهة بطرق متشابهة.

4- **الاسـتدامة**: لا بد من تلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس بحـق الأجيـال المقبلة في التحرر من الفقر، والحرمان، وفي ممارسة قدراتها الاساسية.

5- **الأمن**: وبخاصة امن المعيشة، فالناس بحاجة لأن يتحرروا من الظواهر التـي تهدد معيشتهم مثل: المرض والقمع، ومن التقلبات الضارة المفاجئة في حياتهم.

والمنظمات الدولية تركز على أربعة عناصر بالغة الأهميـة مـن عناصـر التنمية البشرية المستدامة وهي:

1- القضاء على الفقر.

2- خلق الوظائف واستدامة الرزق وسبل العيش.

3- حماية البيئة وتجديدها.

4- تشجيع النهوض بالمرأة.

وتستند هذه الأهداف جميعها إلى تنمية القدرات على الحكم الرشـيد (برنـامج الأمم الإنمائي، 1997).

ان العلاقة بين الحكمانية، والتنمية البشرية المستدامة يمكن قراءتها من خلال ثلاثة زوايا هي:

1- وطنية: تشمل الحضر، والريف، وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.
2- عالمية: أي التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والفقيرة، ووجود علاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام الإنساني المتبادل بين الـدول وفقـاً للقواعـد القانونية.
3- زمنية: أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

ووفقاً لهذه الزوايا يمكن قراءة الأبعاد الأساسية للحكمانية من خلال:

1- **البعد السياسي**: ويعني طبيعة النظام السياسي، وشرعية التمثيل، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، وحكم القانون.
2- **البعد الاقتصادي والاجتماعي**: بما له علاقة بالسياسات العامة والتأثير علـى حياة السكان، ونوعية الحياة والوفرة المادية، وارتباط ذلك بـدور المجتمـع المدني واستقلاليته.
3- **البعد التقني والإداري**: أي كفاءة الجهاز وفاعليته، فلا يمكن تـصور إدارة عامة فاعلة من دون الاستقلال عن النفوذ السياسي، لا يمكن تصور مجتمـع مدني دون استقلاليته عـن الدولـة، ولا تـستقيم الـسياسات الاقتـصادية والاجتماعية بغياب المشاركة، والمحاسبة، والشفافية (شعبان، 2007).

أهداف الحكمانية:

ورد في أحدى تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول تقاص دور الدولة بأن للحكمانية أهدافا كثيرة وأن هناك ثلاثة أهداف أساسية تشمل:

1- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك من خلال تحديد الحـد الأدنـى لمستوى معيشة جميع المواطنين، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم.

2- تحقيق وإدامة حاله من الشرعية في المجتمع.

3- الكفاءة (Efficient) في تحقيق التنميـة الاقتـصادية، وفـي تخـصيص واستغلال الموارد العامة (الكايد، 2003).

وحسب (Grindle,2004) أشار إلى أن للحكمانية فوائد عديدة، فهـي تـساعد على ما يلي:

1- تخفيض نسبة الفقر.
2- الحد من الفساد.
3- تحسين مستوى تحمل المسؤولية.
4- دعم اللا مركزية.
5- إدارة الموارد العامة بشكل أفضل.
6- وضع أسس المساواة.
7- تطبيق القانون.
8- أعادة بناء الخدمات المدنية.

2.1.2 الأداء الوظيفي (jobper for mance)

ان نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للإفراد والمنظمات على حد سواء. فالمنظمات تـسعى دائماً الى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خـلال تـدريبهم، وتحفيـزهم باسـتمرار للوصول الى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كميـة أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، 1990).

تعريف الأداء:

إن البدء في تعريف الأداء يساعد القارئ لأنه يركز على المعنـى الحقيقـي المقصود بكلمة أداء، فالفعل من الكلمة أداء perfrom: يؤدي، ينجز، يـؤدي وفقـاً لعرف فعلي، يعمل ويرى ديل (Dale) أن الأداء يتألف من قسمين:



1- فعالية Activity

2- نتيجة هذه الفعالية The out come of the activity(الدحلة،2001)

أما توماس جيلبرت (ThomasGilbert) فيعرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه. هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحدة انه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرف الأداء بأنه " تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص " وأشار (درة، 2003) الى أنه " تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل الى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى ".

أما (الحوامدة، الفهداوي، 2002) فعرفوا الأداء بأنه " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامة، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ".

ويعرفه (العديلي،1995) بأنه " الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعملة في الحاضر والمستقبل ".

أهمية الأداء:

تتألف أي عملية process من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات outputs وتحقق الأهداف objectives المصممة لها، كما أنها تحتاج الى عدة موارد Recourses لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير

ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفـة، والأداء هـو المكـون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي Live منها لأنـه مـرتبط بالإنـسان / العنـصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام / (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي اسـتخدمت فيهـا وقيمة جهد وعمل إنتاجية العنصر البشري وبذلك تحقق الربح profit

بالإضافة الى ما سبق ومن خلال التركيز على الأداء البشري نتعلم ما يلي:

1- ربط كل شيء نعمله بالنتيجة النهائية للتنظيم.
2- كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين جودة الأداء.
3- كيف نزود عملاءنا الداخليين حسب نظرية الجودة الشاملة للعمـل بـالأداء المرغوب الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون فيهـا (الدحلـة، 2001).

وأهمية الأداء تتبلور فيما يلي:

1- ان الأداء يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
3- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي، لدى العاملين، حيـث أن العـاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاسـتغناء عـن خـدماتهم (الهيتـي، 2000).

عناصر الأداء ومحدداته:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو الموثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

1- **الموظف**: ما يمتلك من معرفـة ومهارات واهتمامـات، وقيم واتجاهات، ودوافع.

2- **الوظيفة**: ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمـل ممتعه فيها تحدٍ، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3- **الموقف**: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتـضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة المـوارد، والأنظمـة الإداريـة، والهيكـل التنظيمي (هاينز، 1988).

أما محددات الأداء فتعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

1- **الدافعية الفردية**: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكـون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

2- **منـاخ أو بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئة بيئة، ومنـاخ العمـل، علـى كافـة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم)، لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

3- **القدرة على أداء العمل المعين**: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القـدرة علـى أداء العمل المحدد له (الفروخ،2006).

كيف يحدث الأداء ؟

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المـستقلة والمرتبطـة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم هي:

أولا: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي Task – Based systems تستخدم هذه الـنظم إجراءات ربط إمكانيات، وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفـة، مع التكنولوجيا المتاحة بها، لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.

ثانيـاً: نظم بيئة الأداء الاجتماعية و السياسية Social – political systems تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية، والسياسية، وتوظف عمليات التفاعـل الاجتماعي بين الإفراد، لإعادة توزيع المكانة، والقوة، والتأثير، طبقاً لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثا: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء Individual – Based systems يشمل هـذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمـل لـه فـي

لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد، إذا اختلف القائمون بالأداء (الخزامي، 1999).

العوامل المؤثرة في الأداء:

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة الى عدد منها: (الدحلة،2001)

1- **التوقعات Expectation:** هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
2- **الدوافع Incentives**: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول الى الأداء المرغوب فيه؟
3- **المصادر Resources**: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
4- **المهارات والمعارف Skills and knowledge**: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
5- **التغذية الراجعة Feed back:** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعـاملين وإبلاغهـم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء.
6- **القدرات Capacity**: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.
7- **تصميم العمل Jop Design:** هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟.

تقييم أداء العاملين:

تعريف تقييم أداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تـارة بتقييم الأداء، performance Evaluation كمـا سـميت بقيـاس الكفـاءة Rating

وآخرون سموها بتقييم الكفاءة Efficieney Evaluation إلا أن أكثر هذه المـسميات انتشاراً واستعمالاً هو تقييم الأداء (زويلاف,1983).

ويعرف تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " (ماهر ,1995).

أما (عبد الباقي، 2000) فيعرف تقييم الأداء بأنـه " دراسـة وتحليـل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيـات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويعرف كذلك بأنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة مـن شـأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفني، والعملية، والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر وفي المستقبل (العديلي،1995).

أسس وفوائد تقييم أداء العاملين:

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على عدة أسس هي: (عبد الباقي، 2000)

1- إن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سـلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
2- إن التقييم يشمل على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحاليـة (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته فـي المستقبل من ناحية أخرى.

وعملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منهـا: (زويلاف،1983).

1- رفع الروح المعنوية:

إن جواً من التفاهم، والعلاقات الحسنة يسود العـاملين، ورؤسـائهم عنـدما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، مما يدفع الفرد الى القيام بعمله راضياً وباستعداد وجداني. ومـا الـروح

المعنوية الا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل الذي يساعد العاملين علـى زيـادة الإنتاج وإجادته دون مزيدٍ من الجهد والتعب.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه أثناء العمل هو موضع تقييم مـن قبـل رؤوسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تـؤثر على مستقبله في العمل، فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجـاة نفـسه والعمـل معـاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله بأحسن حال لكسب رضـا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينـال الفرد ما يستحقه من ترقيه، أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهـده وكفاءتـه فـي العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

4- الرقابة على الرؤساء:

أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعـة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديـد طبيعـة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم مـن قبـل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة والإشراف:

أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة، من خلال تقييم أداء العـاملين، يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيـه القـائمون علـى عمليـة التقيـيم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب مـن الرؤسـاء ملاحظـة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقيـيم الأداء، وذلـك

لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً والعمل علـى تلافيها.

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يعتبر النظام الجيد لتقييم أداء العاملين أداة موضوعية للإدارة فـي اتخـاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية: (زويلف،1983)

1- **الترفيع**: أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيـع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكـشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقيـيم أداء الفـرد، ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضـوعياً للكـشف عـن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2- **التعيين والنقل**: إن نتائج الأداء تعتبر معياراً هاماً للحكم علـى مـدى سـلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته، وقدراته بالإضافة إلـى كونه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراتهم.

3- **الانضباط**: إن تقييم الأداء يعتبر عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية، ذلك أن الفرد الذي تشير تقارير أدائه بشكل مستمر على أنـه عـديم الكفـاءة، وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل.

4- **الكشف عن الاحتياجات التدريبية**: لقد أصبح واضحاً أن عملية تقييم الأداء وما تظهره من نتائج أداة أساسية تساهم بشكل فعال في إعطاء فكرة واضحة عـن نقاط الضعف في أداء كل فرد. وبالتالي تكون الجهة المـسؤولة عـن تحديـد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجـة نقـاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

5- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: فعن طريـق تقيـيم الأداء، ومـا يظهره من نتائج، تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد مـن

يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنـواع الحوافز.

3.1.2 لمحة عن وزارة الداخلية

تم تأسيس وزارة الداخلية مع تأسيس أمارة شرق الأردن عام 1921، بهدف المحافظة على الأمن الداخلي، والنظام العام، ومنع الجريمة، وحماية المجتمع. وفي عام 1953 استكملت الوزارة بناء كافة أجهزتها، وفي عام 1956 تم ربط قـوات الأمن العام بوزارة الداخلية، وكذلك جهاز الدفاع المدني عام 1970. وفيما يتعلـق بدائرة الأحوال المدنية والجوازات فقد تم ربط مكتب الجوازات بوزارة الداخلية عام 1940، وفي عام 1968 أنشئت دائرة الأحوال المدنية الى أن تـم دمـج الأحـوال المدنية، والجوازات بمديرية واحدة عام 1988، ونتيجة لقرار فك الارتباط أنـشئت دائرة المتابعة والتفتيش عام 1983، لتنظيم حركة عبور الأشقاء من أبنـاء الـضفة الغربية من والى المملكة.

مهام وواجبات وزارة الداخلية:

تتولى وزارة الداخلية المهام، والمسؤوليات الموكلة إليها بمقتضى القـوانين، والأنظمة المعمول بها ومن أبرزها:

1- اتخاذ التدابير والإجراءات الخاصة بحفظ الأمن والنظام والسلامة العامة فـي المملكة، ومنع الجريمة، والعمل على الحيلولة دون وقوعها.
2- حماية الحريات العامة في حدود الدستور والتشريعات المعمول بها والعمل على تعميق الانتماء للوطن والاعتزاز به.
3- المشاركة في إعداد الموازنات الرأسمالية للمحافظات والإشراف على المشاريع التنموية في المملكة ومتابعة تنفيذها.
4- الإشراف على مراكز الإصلاح والتأهيل، والتفتيش عليها.
5- ترخيص الجمعيات العادية، والهئيات المماثلة، وتـسجيلها والإشـراف علـى الانتخابات التي تجري فيها.

6- تسجيل الأحزاب السياسية، وترخيصها.
7- الترخيص بعقد الاجتماعات العامة ومراقبتها، لمنع وقوع مـا يخـل بـالأمن والسلامة العامة فيها.
8- تنظيم ومراقبة عملية الاتجار بالأسلحة النارية والذخائر، واقتنائهـا، وحملهـا وإصدار الرخص اللازمة لذلك.
9- المشاركة في وضع السياسة العامة لتنظيم السير على الطرق في المملكة.
10- تنظيم الشؤون الخاصة بالدفاع المدني، والإشراف على الإعمال وأوجة النشاط المتعلقة به في جميع القطاعات.
11- الإشراف على الانتخابات النيابية، والبلدية، والمجالس المحلية، وأمانة عمان.
12- النظر في طلبات الحصول على الجنسية الأردنية والتجنس بها، والتخلي عنها، وإصدار التنسيبات والتوصيات المتعلقة بها.
13- الإشراف على شؤون الأجانب في المملكة وتنظيم دخولهم إليها أو إقامتهم فيها (نظام التنظيم الإداري لوزارة الداخلية رقم (22) لسنة 1996).

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية:

تم اعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لوزارة الداخليـة عـام 2006، بمقتضى نظام التنظيم الإداري لوزارة الداخلية رقم (22) لسنة 1996، والذي جـاء انطلاقا من التوجيهات الملكية السامية وانسجاما مع كتاب التكليف السامي، وبرنامج الحكومة في رفع سوية الإداري، والقضاء على البيروقراطية التي تؤثر سلبا علـى تنفيذ البرامج والخطط الرامية لخدمة المواطن، وذلك بالتعاون مـع وزارة تطـوير القطاع العام، بما يضمن وضوح الرؤيا لمهام جميع العاملين في الوزارة، معتمدين بذلك على الرؤية الملكية السامية لمفهوم الأمن الشامل الذي لا يتعارض مع التنمية، والوجة الحضاري للأردن. وبالنظر الى الهيكل التنظيمي الجديد كما في الشكل رقم (2) يلاحظ أن الوزارة عملت على استحداث مديريات جديدة هي:

1- مديرية هيئات المجتمع المدني.
2- مديرية حقوق الإنسان.

3- مديرية الاستثمار.

4- مديرية السياسات وتطوير الأداء المؤسسي.

5- مديرية الإعلام.

ولغايات هذه الدراسة سيتم الإشارة إلى مهام مديرية هيئات المجتمع المدني والمتمثلة بما يلي:

أ- استلام طلبات تأسيس الأحزاب السياسية.

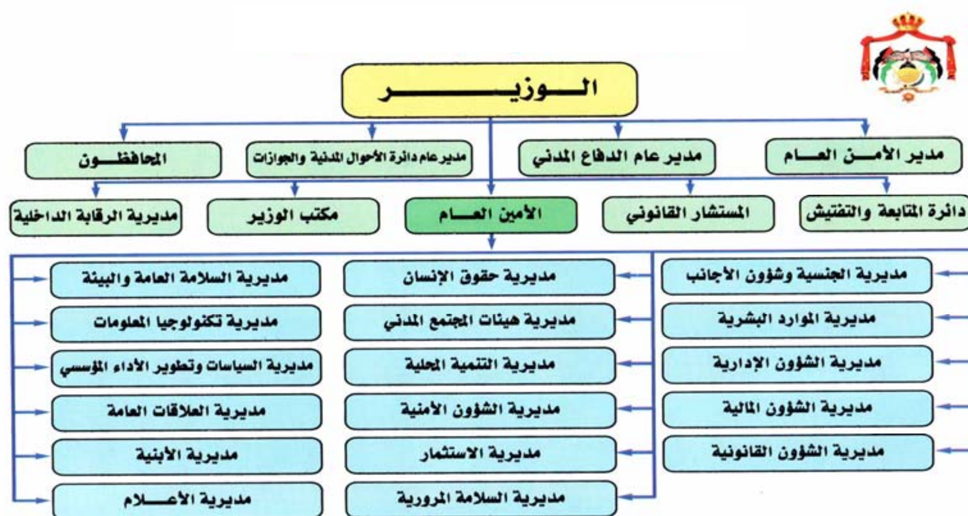
ب- استلام طلبات تأسيس وتسجيل الجمعيات، والهيئات الاجتماعية.

ج- الإشراف على شؤون الانتخابات النيابية، والمجالس المحليـة، وأمانـة عمـان الكبرى.

د- متابعة شؤون مجالس الأمة.

ه- متابعة ما يتعلق بهيئات المجتمع المدني، (اتحادات، نقابات، أندية..... الخ).

و- أية مهام أخرى ذات علاقة (الهيكل التنظيمـي، الوصـف الـوظيفي لـوزارة الداخلية،2006).



شكل رقم (2)

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الاردنية

- المصدر: الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية،2006.

2.2 الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للدراسات السابقة الى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان، لتحقيق أهدافها.

أ- الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (الجعيدي، 2007) بعنوان"مستوى الحاكمية، وأثره في أداء الشركات" حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى الحاكمية المؤسسية في الأردن، ومن ثم قياس العلاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية، والأداء المؤسسي(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) ولقياس مستوى الحاكمية تم توزيع(106) استبانات، وتم قياس الأداء المؤسسي(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) من البيانات المالية المنشورة للمؤسسات عينة الدراسة للعام 2005وتوصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها:

1. وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، والتشغيلي.
2. عدم وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء السوقي، وأداء الأسهم.

وفي دراسة قامت بها(الهنيني، 2007) بعنوان"تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام الحاكمية المؤسسية لتعزيز استقلالية مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة(112) مئة وأثنى عشر مدققاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمفهوم الحاكمية المؤسسية.
2. تؤثر كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة إيجاباً في استقلالية مدققي الحسابات القانونيين.

وفي دراسة قام بها (الخفاجي والغالبي، 2006) بعنوان" المنظور الأخلاقـي للحاكمية في المؤسسات" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأركان الأساسية للمنظور الأخلاقي للحاكمية(الحيادية، الشفافية والثقة والالتزام، والمشاركة)، وإلى التعـرف على المنظور الأخلاقي كمدخل لتفسير الحاكمية، وأساس للتفكير بإمكانية تطبيقها في المؤسسات العربية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- الحاكمية الجيدة تقود إلى أداء متميز.
2- تساهم الحاكمية في تقليل المخاطرة.
3- توفر تطبيقات الحاكمية معرفة متخصصة لكل المؤسسات المهتمه بها.
4- تساهم في تحقيق موازنه بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعيـة للجمهور.

وفي دراسة قام بها (حسن، 2006) بعنوان " دور حوكمـة الـشركات فـي محاربة الفساد" وهدفت هذه الدراسة إلى تفعيل وتعظيم دور المحاسـبين، ومراقبـي الحسابات في أسلوب حوكمة الشركات من خلال الإفصاح، والشفافية الكاملة عن كل ما يتصل بالقوائم المالية، ونتائجها، مما يمكن من خلالـه تقيـيم الموقـف المـالي والأداء، وتسهيل الحصول على المعلومات المالية، والتي تلعب دوراً رئيساً في اتخاذ القرارات الاستثمارية ووضع استراتيجيات العمل داخل الشركات، وذلك من خـلال التطبيق السليم للمعايير المحاسبية، ومعايير المراجعـة، لتفـادى الفـشل المـالي، والأزمات الاقتصادية، بما يضمن استمرارية النشاطات، وتحقيق النمو الاقتصادي، ودعم القدرات التنافسية لخدمة الأهداف المجتمعية، وزيادة الدخل القومي.

وفي دراسة قام بها(خليل، والطيب، 2006) بعنوان " الحوكمـة المؤسـسية للبنوك" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في توجيـه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك، ودورها في تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي والمالي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أهمية الالتـزام الجـاد بمفهوم الحكومة المؤسسية الجيدة، كما بينت أن توفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر إطلاع، وفهم ودراية، بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة، وإدارة المخاطر لدى

إدارات الشركات، خاصة البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات الشركات ويساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير بيئة استثمارية أكثر استقرارا.

دراسة قام بها (الفروخ، 2006) بعنوان " مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ".

فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (919) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها: أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية بأبعاده الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي جاء بدرجة متوسطة، وان مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية كان مرتفعاً، وأن هناك أثراً لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات العامة الأردنية بتعزيز أبعاد عملية التعلم التنظيمي، واستغلالها في عن طريق جهد شمولي مخطط تخلق بيئة تنظيمية صحية، تؤسس لبناء منظمات قابلة للتعلم.

دراسة قام بها (التعمري، 2004) بعنوان: " اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية " فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية، وتكونت عينة الدراسة من (359) عضو مجلس بلدي، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها:

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية كمنهجية للقيام بالأعمال والمهام والنشاطات التي يقوم بها المجلس.
2- رتبت خصائص الحكمانية حسب الأهمية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية على النحو التالي(الاستجابة وبناء التوافق، حكم القانون، الرؤية الاستراتيجية، المساواة، الشفافية، الكفاءة، المشاركة، المساءلة) وحظيت جميعها بأهمية عالية باستثناء المشاركة والمساءلة حظيت بأهمية متوسطة

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو خصائص الحكمانية وكانت في الغالب لصالح الذكور وأصحاب المؤهلات العلمية والمنتمين لمنظمات المجتمع المدني والمعينين والذين شاركوا في مجالس سابقة ولكنها اختلفت في فئات الدخل والإقليم حسب الخاصية قيد البحث.

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

1- تدعيم هياكل الديموقراطية في كل التنظيمات من اجل خلق مناخ ملائم لتطبيق الحكمانية وخصائصها المختلفة.

2- تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والرقابية والقضائية وجعلها أكثر إحكاما وأكثر شفافية فيما يخص المخالفات والتجاوزات.

3- التركيز على اللامركزية من خلال تأكيد دور البلديات في إعداد موازناتها المحلية وصولا إلى مستوى يسمح بتدعيم مواردها والإنفاق منها.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر إنشاء صفحة ويب لكل بلدية تحتوي أهم النشاطات والمشاريع والإنجازات لتعزيز مفهوم الشفافية.

دراسة قام بها (الربيق،2004) بعنوان: "العوامل الموثرة في فاعلية الأداء" فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي، كذلك تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.

وتكونت عينة الدراسة من (323) مبحوثاً من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقات، وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظمة.

دراسة قام بها (المربع،2004) بعنوان " التطوير التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي " فهدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التطـوير التنظيمـي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسـة مـن (235) مبحوثاً من شرطة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهـم معوقـات التطوير التنظيمي ضعف سياسات التخطيط، وتجاهل شكاوى العاملين من سـلبيات التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير، وبيئة التنظـيم. وأوصـت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسات التحفيز، وتمكين العاملين من خلق جـو مـن الإبداع والابتكار.

دراسة قام بها (مهنا:2001) بعنوان: " دور المحافظين فـي إدارة شـؤون الدولة والمجتمع " فقد هدفت الدراسـة إلـى معرفـة الإطـار القـانوني المحـدد لاختصاصات المحافظين في جمهورية مصر العربية، وتحديد أهم القيود التي تقلـل من فعالية المحافظين في أدائهم لادوراهم خاصة فيما يتعلـق بعلاقـاتهم بـإدارات الفروع في محافظاتهم، وتحديد طبيعة العلاقة بـين المحـافظ وأعـضاء الـسلطة التشريعية، ومدى انعكاس ذلك على فعاليـة دور المحـافظين فـي إدارة الـشؤون المحلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين المحافظ وأعضاء المجالس الـشعبية المحليـة، ومدى التنسيق بينهم وانعكاس ذلك على فعالية العمل المحلي.

وقد تم إتباع أسلوب المقابلات المقننة مع (24) أربع وعشرون عضواً مـن أعضاء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات، وذلـك لتقيـيم اختـصاصات وأدوار المحافظين في إطار التنمية المحلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتـائج أهمهـا: وجود خلل في العلاقات بين المحافظ وغيره من الأجهزة في نطاق المحافظة، فعلى سبيل المثال، يلاحظ وجود خلل بين المحافظ والوزراء فيما يتعلق بإدارات الفـروع الموجودة في نطاق المحافظة لصالح الوزراء، كما يلاحظ وجود خلل في العلاقـات بين المحافظ والمجالس البلدية لصالح المحافظ، واخيـراً فـأن هنـاك صـراعات وخلافات دائمة بين المحافظين ونواب الشعب وكان للدراسة عدة توصيات أهمهـا: إحداث التوازن في علاقة المحافظين بغيرهم من الأجهزة في نطاق محافظاتهم مـن

خلال إحداث التوازن بين المحافظ والـوزراء فـي إطـار إدارات الفـروع فـي المحافظات، كذلك تفعيل دور المجالس الشعبية المحلية في مواجهة القيادات التنفيذية، وتفعيل علاقة المحافظين بأعضاء البرلمان بما يسمح بتكامل ادوراهم والـذي مـن شانه أن ينعكس ايجاباً على أداء الإدارة المحلية.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى كيفر (Keefer,2004) دراسة بعنوان "مراجعـة الاقتـصاد الـسياسي للحكمانية من حقوق الملكية للتصويت" وحاولت الدراسة فهم التأثيرات المختلفة على أبعاد الحكمانية وأثرها على التنمية الاقتصادية، ومصادرها، وترى أن الحكمانيـة مفهوم يستعمل لاحتواء واعتناق المفاهيم المتباينة فيما يتعلق بتأثيرها علـى التنميـة الاقتصادية، وأن التقدم المستقبلي في مجال تطوير السياسة سيعتمد علـى دراسـة، وتحليل عناصر الحكمانية ومنها أمن حقوق الملكية، ونوعية الأداء البيروقراطـي، والفساد، وحقوق التصويت، والمسؤولية، والتطوير المستقبلي سيعتمد على العلاقـة الارتباطية بين مشاكل الحكمانية والاختلافات في البيئـة الـسياسية، ومطروحـات الحكومات، لتصحيح الاختلال ومعالجة المشكلات.

وأجرى كريج (Craig,2004) دراسة بعنوان "بناء الشراكة: التعاون المحلـي المستمر وتعزيز التنسيق" وترى الدراسة أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة، وقطاع خاص، ومنظمات مجتمع مدني، تساعد على تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي، وتحديد البرامج الضرورية، والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة، وتحديد المسؤوليات، للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

وتناولت الدراسة التعاون المحلي علـى أرض الواقـع مـن خـلال مدينـة Waitkakeer ووجدت أن تجارب التعاون المحلي تتخللها مجموعة من المعيقـات منها: تعدد المستويات، والهياكل التي تمارس التخطيط والاستشارات، فتعيق بعضها البعض سواء من حيث الوقت أو الصراع حول الاختصاص، والسير علـى نهـج الحكومة المركزية وصعوبة التخطيط المرتب حسب الأهميـة للحاجـات المحليـة، والتنسيق الإقليمي، والشراكات المحلية، مما يساهم فـي عـدم وصـول الخـدمات الاجتماعية وتحقيق خصائص الحكمانية.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الانتقال من الحالة الفوضوية إلى الحالـة المستقرة من خلال التنسيق الذي يعزز مفاهيم التشابك التنظيمي للعلاقات، وتحديـد الصلاحيات والمسؤوليات وقيام أصحاب الاختصاص باتخـاذ القـرارات المناسـبة ومحاسبتهم سياسيا وفق الأهداف والقيم المتعارف عليها علمياً وتقنيا وفـق منظـور الكفاءة والفاعلية.

وفي دراسة قام بها كوزيا (Kauzya, 2003) بعنوان "بناء قـدرة الحكمانيـة المحلية من أجل المشاركة الكاملة: المفاهيم، الهياكل في البلدان الإفريقيـة" وتـرى الدراسة أن الحكمانية أنشطة لتسيير وتطوير الناس متضمنة مـستوى عـالٍ مـن الشفافية،والاشتراك، والمسؤولية، والعدالة. وتتطلب مجال واسع من التمكين للفاعلين في الدولة على المستوى الإقليمي، والمحلي، والوطني، وعلى المستوى العالمي لكل القطاعات (العام والخاص والمجتمع المدني)، وأن البلدان الأفريقية حققت نجاحات واسعة في تطبيق الحكمانية عن طريق اللامركزية من خلال سياسات واستراتيجيات الحكمانية المحلية الأفقية والعمودية. وتناولت الدراسة عناصر الحكمانية، ومـستوى الحكمانية المحلية، إلى جانب تحليله للمركزية، وضعف القدرات فـي اللامركزيـة ويقدم إطار لتحليل القدرة الشمولية بالتركيز على التدريب، والأهـداف الـسياسية، والاجتماعية من خلال المستوى المركزي واللامركزي، ويعطي أمثلة من رونـدا واوغندا. وأوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات على المستوى المحلي من خـلال تشجيع كل الفاعلين، وتحقيق اشتراك اقتصادي، واجتماعي، وسياسي.

وأجرىوولدرج وغوتز ودوفنيج (Wooldridge,Gotz&Duvenage, 2003) دراسة بعنوان "حكمانية البلديات: العلاقة الإدارية السياسية" فتناولت الدراسة العلاقة السياسية الإدارية في الحكومة المحلية لأفريقيا الجنوبية. واعتمدت على المقـابلات مع أعضاء المجالس لعدد من البلديات المختلفة، وتحدثت عن التجربـة الدنمركيـة القائمة على الإصلاحات لمبادىء الإدارة العامة، ومنها رفع مـستوى التخـصص واللامركزية وإعطاء مديري الوحدات صلاحيات كبيرة، والتركيـز علـى وضـع الأهداف لأعضاء المجالس بعيدا عن المسؤوليات الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود علاقة ايجابية بين السياسة والإدارة وعـدم ضغط أعضاء المجلس المنتخبين علـى المـسؤولين الإداريـين لتحقيـق رغبـات وتوجهات حزبية بعيدا عـن العدالـة، وكـذلك ان تكـون الإدارة تعمـل تحـت استراتيجيات السياسة المنبثقة من أعضاء المجالس المنتخبين. كما أظهرت حتميـة وجود الصراع بين المنتخبين والموظفين، ولكنه قد يخلق توفيقا للآراء في ظل بيئة تسودها الحكمانية.

أجرى سكلتشر وماثر وسـميث(Skelcher,Mathur& Smith,2003) دراسـة بعنوان "حديث الشراكة وديموقراطية الحكمانية في المجتمعـات المحليـة" وهـدفت الدراسة للتعرف إلى أهمية الشراكة للمنظمات المتعددة في عمليات صـنع وقيـادة السياسة العامة والحكمانية على أرض الواقـع. وقامـت علـى دراسـة نـاحيتين بريطانيتين هما(Mid town, Wist shire) واحدة تمثل الجانب الحـضري والثانيـة الجانب الريفي.

وقامت الدراسة على جمع معلومات ديموغرافيه عن الأفراد في الـشراكات وتناول القسم الثاني دراسة المعايير العامة لقواعد الحكمانية لكل شراكة، ومنها نشر المعلومات للعامة والمشاركة في الاجتماعات، وآليات المحاسبة، ونـشر التقـارير السنوية، وتمت مقابلة الأعضاء المكـونين للـشراكات الاسـتراتيجية، والمحليـة، والتقنية، وتوصلت الدراسة لأهمية الدور الحكومي في الشراكات لمـا تحقـق مـن شرعية تلك الشراكات، وإن الشفافية والانفتاح ذو مستوى متدنٍ وتـدخل الإدارات المركزية بعمل الإدارات المحلية، وقلة اهتمام المـواطنين بالمـشاركة بالقـضايا العامة، والعلاقات بين القطاعات سيئة لاختلاف القيم والأهداف. وأوصت الدراسة بأهمية قيام شراكات على المستوى الفردي والتنظيمي، لتحقيق الأهـداف، ولكفـاءة اتخاذ القرارات وتحقيق التعاون بين جميع مكونات الحكمانيـة، وضـرورة إعـادة التفكير في أهداف البرامج واقتراح استراتيجيات بديلة لإنجازها.

دراسة كلابر ولوف(Klapper & Love, 2002) بعنوان "الحاكمية المؤسسية، وحماية المستثمر والأداء في الأسواق الناشئة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى أختبار العلاقة ما بين مستوى الحاكمية المؤسسية، والبيئة القانونية في الأسـواق الناشـئة

وطبقت الدراسة على (374) مؤسسة من الأسواق الناشئة في أربع عشرة دولة، وشملت عينة الدراسة المؤسسات المدرجة، والمتوفر بياناتها المحاسبية على الأقل منذ بداية عام(1998) وكان من أهم النتائج وجود تباين واسع في مستوى الحاكمية المؤسسية عبر الدول في عينة الدراسة، وأن معدل الحاكمية المؤسسية منخفض في الدول ذات الأنظمة القانونية الضعيفة، وأفضل حاكمية مؤسسية مرتفعة مرتبطة بأفضل أداء تشغيلي وتقيم سوقي.

أما بوراس(Porras,2002) فقام بإجراء دراسة بعنوان "الحكمانية والديموقراطية المحلية في المكسيك" حيث قامت الدراسة بتحليل أوضاع ثلاثة بلديات من خلال مقابلات لعدد من رؤساء البلديات، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمانية زادت من التعقيد، والتشابك في العلاقات الناتجة عن الشراكات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني، ويرى أن الحكمانية تساعد في الوصول إلى الكفاءة عبر المساءلة حول القرارات المتخذة، بحيث تتبع تلك المساءلة عقوبات عند الخروج عن المسار الصحيح. وأظهرت الدراسة ضرورة الاعتماد على الأشخاص المنتخبين وإبعاد الأشخاص المعينين. وأن البلديات التي تراعي خصائص الحكمانية هي الأنسب لتقديم الخدمات من خلال إشراك المواطنين، وإن الحكمانية تخلق الرشد في النفقات العامة من خلال معرفة شرعية الإنفاق، مما يساعد على تحقيق الكفاءة. وإن الشفافية في تقديم المعلومات ساعدت على رفع توقعات، ومطالب المواطنين للخدمات المقدمة. وخلصت الدراسة إلى وجود مشاكل الدوران الوظيفي، والبدء في المشاريع من الصفر بسبب قصر عمر المجالس البلدية، واتفاق جميع المبحوثين على أن الهياكل التنظيمية في أسفل الهرم الرسمي تساعد على تفهم المشاكل للإدارات المحلية، وبناء المشاركة مما يدعم ويعزز الأفكار، والمفاهيم الديموقراطية.

وأجرى سان سوم(Sansom,2001) دراسة بعنوان "نحو إدارة الأداء لتحسن أوضاع الحكمانية" فتناولت الدراسة الخصائص الضرورية للحكمانية، وأنها أصبحت واضحة ومستقرة في جميع البلدان مع اختلاف الأهمية النسبية لتلك الخصائص، وأن هناك ضرورة لوجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية المحلية لتحقيق الأهداف

المطلوبة، مع التركيز على أهمية التعلم من تجارب الآخرين التي يمكن أن تتحقـق إذا استخدمت تكنولوجيا المعلومات من خلال فتح صفحة ويب لكل إدارة محلية.

وترى الدراسة ضرورة وجـود هياكـل تنظيميـة لإدارة الأداء، تتـضمن التخطيط الاستراتيجي، والخطط، ومجمل الأهداف، واضعا نموذج Mallor كمثـال ويحتوي على دورة أداء كلية من تخطيط، وتقييم، وتعديل، وتحليل وذلـك لتحـسين الكفاءة والتأثير في النشاطات التي تمارس.

وتشير الدراسة إلى نماذج طبقت في استراليا مثـل نمـوذج منطقـة هنتـر وتضمن اثنتي عشرة إدارة محلية، والتي حددت مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء بالتعاون مع الحكومة، والقطاع الخاص، ومراكز الدراسات، ومن بين المؤشـرات التي تم استخدامها مؤشرات الاستعمال الكفء للمصادر الأولية، ووصـول الغـذاء الجيد، والماء، والمسكن، والوقود، بكلفة معقولة، وتأمين صحي، شـامل للأفـراد، والأمن، والاستقرار، وتخويل الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والنموذج الآخر مجلس مركافل، ويؤكد على دور المجلس في مساعدة المحليين عبر تحديد أربع قيم رئيسية وهي: استمرارية البيئة وتكوين رأس مال اجتماعي، وتعزيـز المواطنـة، والتركيز على قيمة المال. ويتم تعزيز تلك القيم من خلال تحديد مؤشـرات لـلأداء متضمنة تطوير المواطنين، ورفع المستوى النوعي للحياة، ومسح أداء المجلس، من خلال تقييم رضى المواطنين، والتركيز على الحوسبة في مجال مراقبة الأداء.

وقام بنك اسيا للتنمية (Asian Development Bank,1999) بدراسة بعنـوان "الحكمانية: صوت التنمية والإدارة" وتناقش الدراسة وجهة نظر البنك فيمـا يتعلـق بقضايا الحكمانية، وترى الدراسة أن عملية تطوير الحكمانية يجب أن تعمل في بيئة مؤسسية يتم التفاعل فيها بين المواطنين، والأجهزة الحكومية. والبيئـة المؤسـسية مهمة لأنها تساعد على تحديد السياسات الاقتصادية. وأن الحكمانيـة نجحـت فـي عمليات التطوير في ظل أنظمة سياسية مختلفة إذا كان هنالـك اقتـصاد مـستقر، وموجهة نحو السياسة العامة وأن مرونة الأسواق خلقت رؤيا استراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن الحكمانية تهتم بالمعلومات، وبالتالي تجعل الحكومات أكثر كفـاءة من خلال قيامها بوظائفها في مجال البنى التحتية، والاستقرار الاقتصادي، وتقـديم

الخدمات العامة، واليات التحكم في الأسواق وتحقيق العدالة. كما حددت الدراسة أبعاد الحكمانية بالمسؤولية، والمشاركة، والتوقعية، والشفافية، واهتم البنك بقضايا الحكمانية، لأنها تهتم بقضايا العدالة، وتحسين الأداء، والخبرة، في معرفة الاقتصاديات المطبقة ويرى البنك انه يجب التركيز على أن تكون أبعاد الحكمانية مطبقة على أرض الواقع.

وقدم كل من باريس كامبل وجودت هوشفن (Piers C.and Judith H., 2002) بعنوان (الحكمانية في المنظمات الحكمانية الدولية) هدفت إلى شرح واختبار عنصرين اثنين يجعلان في تقديرهما الحكمانية في المنظمات الحكومية فريدة من نوعها وهما:

1- الهدف من تطبيق الحكمانية في المنظمات الحكومية الدولية.

2- الهدف من تمثيل هذه المنظمات في المحافل الدولية.

حيث تم تحليل العلاقة الارتباطية بين هذين العنصرين، كذلك تم مناقشة نتائج أوجه الحكمانية الثلاثة:

التفويض (تمثيل الدول في هذه المنظمات).

السكرتارية (المدراء وطاقم العمل في هذه المنظمات).

اتخاذ القرار.

وأوضحت نتائج هذه الورقة البحثية أن تقوية وتعزيز الحكمانية في هذه المنظمات الدولية يستلزم زيادة كل من فعالية ونجاح هذه المنظمات والدور الفريد الذي تقوم به في المحفل الدولي، وهذا يمكن أن يكون فقط عند فهم الطبيعة الفريدة للحكمانية وتوضيح أدوارها في هذه المنظمات.

قدم فيليوثام وبيريرا (S.velayutham&M.Perera,2004) ورقة بحثية تحت عنوان " أثر الحالة العاطفية، والثقافة على المسؤولية والحكمانية " هدفت إلى شرح واختبار حالتين عاطفتين، (الإحساس بالذنب، والخجل) والتي من المحتمل أن يكون لها اثر على المسؤولية والحكمانية) حيث توصلت الورقة البحثية الى:

1- المسؤولية من خلال اكتشاف المعلومات هي ممارسة ثقافية مرتبطة في الحالة العاطفية بالإحساس بالذنب، وهي مشتركة في عدة ثقافات.

2- في الثقافات المختلفة حيث الحالة العاطفية المرتبطة بالخجل، وتكون المسؤولية ضعيفة، والأشخاص يميلون لان يكونوا سلبيين تجاة اكتشاف المعلومات، وهذا ما أكدته عدة دراسات سابقة في علم النفس.

ما يميز هذه الدراسة:

من خلال العرض السابق يتضح ان هنالك اهتماماً متزايداً بمفهوم الحكمانية، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري او التطبيقي، ولا تزال الدراسات ذات العلاقة بهذا المجال قليلة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم الحكمانية، وأبعادها الا أنه وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسات تبحث في أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي، لذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصفاً لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية، في الفئات العليا والأولى والثانية (حاكم إداري، إداري، كاتب)، حيث بلغ عدد العاملين(1040) موظّفاً، وموظّفةً، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة من مديرية الموارد البشرية في وزارة الداخلية للتأكّد من مطابقة أعداد العاملين فيها والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1)

مجتمع الدراسة

الفئة	العدد
المحافظين	23
المتصرفين	100
مدراء الأقضية	99
موظفو الفئة الأولى	568
موظفو الفئة الثانية	251
المجموع	1040

3. 3 عيّنة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (35%) من جميع العـاملين فـي وزارة الداخلية، ممن هم بوظيفة(حاكم إداري، إداري، كاتب)، وقد تم توزيع (364) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينـة، بالاسـتعانة بقسم العلاقات العامة، وشؤون الموظفين في هذه الـوزارة، اسـترجع منهـا(301) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(82.69%)، وقد تـم اسـتبعاد(12) اسـتبانة، لعـدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(289)استبانة تشكل ما نـسبته(96.01%) من الاستبانات المسترجعة، ومـا نـسبته (79.4%) مـن عينـة الدراسـة، ومـا نسبته(27.8%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغـراض البحـث العلمـي ويبين الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	200	%69.2
	أنثى	89	%30.8
العمر	30 سنة فأقل	110	%38.1
	31-40 سنة	96	%33.2
	41-50 سنة	55	%19.0
	51 سنة فأكثر	28	%9.7
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	112	%38.8
	بكالوريوس	137	%47.4
	دراسات عليا	40	%13.8
الراتب الشهري	300 دينار فاقل	223	%77.2
	من 301-500 دينار	41	%14.2
	أكثر من 501 دينار	25	%8.7
المسمى الوظيفي	حاكم إداري	31	%10.7
	إداري	130	%45.0
	كاتب	128	%44.3

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلـغ عـددهم (200) بنسبة (69.2%) من مجموع أفـراد عينـة الدراسـة، فـي حـين بلغـت نسبـة الإناث (30.8%) من المجموع الكّلي للعينة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكـالوريوس، حيـث بلغت نسبتهم (47.4%)، تلاهم في ذلك حملة دبلوم كلية مجتمع بنـسبة (38.8%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الشهادات العليا بنسبة (13.8%).

وفيما يخص المستوى الوظيفي نجد أن فئة الإداريين كانت أعلى نسبة مـن مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (45%)، في حين جاءت فئـة الحكـام الإداريين بنسبة(10.7%)، وهذا أمر طبيعي حيث أن هذه الفئة تضم عـدداً قلـيلاً

ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى، كما هو قائم في الواقـع الإداري للمؤسسات الأردنية ويظهر في الجدول رقم(2).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكّلت فئة (30 سنة فأقل)، أعلى نـسبة، حيـث كانت النسبة (38.1%)، من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (31-40 سنة) حيث كانت نسبتها (33.2%)، مـن عينـة الدراسـة، ثـم تـلا ذلـك الفئـة العمريـة (41-50 سنة)، بنسبة مقـدارها(19%)، أمـا أقـلّ فئـة عمريـة فكانـت فئـة (51 سنة فأكثر)، حيث كانت نسبتها(9.7%)، من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلّق بمتغير الراتب الشهري فقد كانـت أعلـى نـسبة هـي فئـة (300 دينار فاقل)، حيث بلغت هذه النـسبة (77.2%)، وتلاهـا فـي ذلـك فئـة (301-500 دينار)، حيث بلغت النسبة (14.2%)، وكانت فئة (501 دينار فأكثر)، هي أقلّ نسبة، حيث شكّلت النسبة (8.7%) من عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف، والإطلاع على الجانب النظـري لموضوعي الحكمانية، والأداء الوظيفي، بعناصرها وأبعادها المختلفة، وفيما يـأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية، أو الشخصية، والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهـل العلمـي، والمـسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

الجزء الثاني: ويتضمن (46) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المـستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

الفقرات من (1-36) وتقيس المتغير المستقل(الحكمانية)، وتم الاعتماد فـي تطوير هذه المجموعة من الفقرات بترجمـة، وتعـديل، وتطـوير مجموعـة مـن الاستبانات التي صممها كل من(الجعيـدي، 2007) ودراسـة (الهنينـي، 2007) ودراسة (حسن، 2006) ودراسة (التعمري، 2004) كما سبق توضيحه فـي هـذه

الدراسة وهي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية.

الفقرات من (37-46) وتقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتم صـياغة، وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسـة (Pearce & Porter, 1986) ومقيـاس (Zammuto,1982)، وترجمها إلى العربية البداينة(Al- Badayneh,1996) ومقيـاس (Alutto, 1986)، وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي، وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نـادرا- لا تنطبق إبدا، والجدول رقم(3) يوضح متغيرات الدراسة وأرقـام الفقـرات التـي تقيسها:

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم المتغير	الفقرات
خصائص الحكمانية	36-1
خاصية المشاركة	5-1
خاصية المساءلة	9-6
خاصية الشفافية	14-10
خاصية حكم القانون	18-15
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	22-19
خاصية المساواة	26-23
خاصية الكفاءة	31-27
خاصية الرؤيا الإستراتيجية	36-32
الأداء الوظيفي	46-37

3. 5 صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئـة التدريـسية، ومن ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية، للتحقق من مـدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاسـتبانة،

وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثـر وضـوحاً، وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونبـاخ ألفـا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتـائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
36-1	خصائص الحكمانية	0.91
5-1	خاصية المشاركة	0.87
9-6	خاصية المساءلة	0.84
14-10	خاصية الشفافية	0.86
18-15	خاصية حكم القانون	0.90
22-19	خاصية الاستجابة وبناء التوافق	0.89
26-23	خاصية المساواة	0.88
31-27	خاصية الكفاءة	0.87
36-32	خاصية الرؤيا الإستراتيجية	0.92
46-37	الأداء الوظيفي	0.90

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعـاد الدراسة، مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحـصائي والبحـث العلمي.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(spss.10).

مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة، وترتيب الأبعاد تنازلياً.

تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Step-wise Multiple Regression Analysis) لترتيب دخول المتغيرات المستقلة للتنبؤ في المتغير التابع.

تحليل التباين الأحادي (Anova)، لاختبار الفروق بين تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

اختبار معامل الالتواء(Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

8.3 التعريفات الإجرائية:

أ- المتغير المستقل.

الحكمانية: وتعني مجموعة العلاقات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في أطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من اجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع (الدسوقي،2001).

ويتضمن المتغير المستقل الإبعاد التالية:

1- **المشاركة**: وتعني محصلة الجهود التي يقوم بها المواطنون، لمساعدة السلطات الحكومية في تنفيذ ونجاح المشروعات والأنشطة المختلفة داخـل مجتمعـاتهم المحلية، سواء الريفية او الحضرية منها. ووفقاً لهذا التعريف فإن الجهود التي يقوم بها المواطنون تتم بشكل تطوعي من جانب أفراد المجتمع المحلـي، فـي حالة اقتناعهم الكامل بالهدف (عبد الوهاب،2001).

2- **دور القانون**: وتعني الأطر القانونية الضرورية لخلق وضع معيشي معـروف مقدماً وآمن، وبيئة عمل مواتية للمواطنين العاديين، وللرواد من رجال الإعمال، والمستثمرين (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، 2007).

3- **الشفافية**: وتعرف بأنها "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات, ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معـايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة علـى اكتشاف الفساد "(مخيمر وآخرون، 2000).

4- **المساءلة**: وتعرف بأنها " الالتزام بتقديم سجل أو تقرير عن مسؤولية موكلـة المساءلة تعني أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال، أو نشاطات معينة، يتم استجوابهم وتحملهم لمسؤولية إنجاز هذه الأفعال ويتم الحكـم علـى هـذه المسؤولية، أو قيامها من خلال معايير واضحة ومعلنة "والمساءلة تعني" تحميل الإفراد والمنظمات مسؤولية أدائهم بعـد قيـاس هـذا الأداء بـأكثر الطـرق الموضوعية الممكنة (البرادعي، 2001).

5- **الاستجابة**: وبمعنى أخر توجيه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المـصلحة، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

6- **بناء التوافق**: وتعني التوفيق بين المصالح المختلفة، بهدف الوصول إلى توافق واسع للآراء بشان ما يحقق مصلحة المجموع بأفـضل مـا يكـون، وبـشأن السياسات، والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنـا. (برنـامج الأمـم المتحـدة الإنمائي، 1997).

7- **المساواة**: وتعني أن توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسـهم لتحـسين أوضاعهم، أو الحفاظ عليها. مثلما يتم استهداف الفقراء، والأقل حظـاً بتـوفير الرفاه للجميع.(الكايد، 2002).

8- **الكفاءة**: وتعني أن تسفر العمليات، والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات، مع تحقيق أفضل استخدام للموارد. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997).

9- **الرؤيا الاستراتيجية**: وتعني أن يمتلك القادة، والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الرشيد والتنميـة البـشرية المـستدامة مـع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية، والثقافية، والاجتماعية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997.

ب- المتغير التابع:

الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه " الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محـددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعمليـة والعلميـة، للنهـوض بأعبـاء المـسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعملة في الحاضر والمستقبل "(العديلي،1995).

الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائما	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
5-1	خاصية المشاركة	3.32	0.64	8	متوسط
9-6	خاصية المساءلة	3.45	0.61	7	متوسط
14-10	خاصية الشفافية	3.74	0.54	3	مرتفع
18-15	خاصية حكم القانون	3.98	0.51	1	مرتفع
22-19	خاصية الاستجابة وبناء التوافق	3.72	0.55	4	مرتفع
26-23	خاصية المساواة	3.75	0.56	2	مرتفع
31-27	خاصية الكفاءة	3.47	0.65	6	متوسط
36-32	خاصية الرؤيا الإستراتيجية	3.62	0.58	5	مرتفع
36-1	خصائص الحكمانية	3.63	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، أن المتوسط الكلي مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية بلغ(3.63)، وقد احتلت خاصية حكم القانون المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.98)، يلي ذلك خاصية المساواة بمتوسط حسابي بلغ(3.75)، وجاءت في المرتبة الثالثة خاصية الشفافية بمتوسط حسابي بلغ(3.74)، وجاءت في المرتبة الرابعة خاصية الاستجابة وبناء التوافق بمتوسط حسابي بلغ(3.72)، وجاءت في المرتبة الخامسة خاصية الرؤيا الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ(3.62)، وجاءت في المرتبة السادسة خاصية الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ(3.47)، في حين جاءت في المرتبة السابعة خاصية المساءلة بمتوسط حسابي بلغ(3.45)، وجاءت في المرتبة الأخيرة خاصية المشاركة بمتوسط حسابي بلغ(3.32)، وتفسير ذلك أن هناك اهتمام كبير بخصائص الحكمانية في وزارة الداخلية، وان هذا المفهوم يتبلور في الوزارة بشكل مؤسسي ومخطط له.

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة لإبعاد خصائص الحكمانية، في وزارة الداخلية الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: خاصية المشاركة:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء لقـاءات مفتوحـة مـع المواطنين للاطلاع على حاجاتهم	3.27	0.93	3	متوسط
2.	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء مشاورات مع فعاليـات المجتمع لأخذ النصح والمشورة	3.24	1.01	4	متوسط
3.	تأخذ الوحدة الإدارية بالاعتبار عند اتخاذ القـرارات نتائج المسوحات الميدانية لآراء المواطنين	3.11	0.95	5	متوسط
4.	تقوم الوحدة الإدارية بالاستعانة بمؤسسات المجتمـع المدني لزيادة معرفتها بحاجات المواطنين	3.37	0.94	2	متوسط
5.	يملك العاملون في الوحدة الإدارية المقدرة على نقـل مشاكل المجتمع المحلي	3.59	0.91	1	مرتفع
5-1	المتوسط العام	3.32	0.64	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(6) إن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بخاصية المشاركة بلغ (3.32)، وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلت الفقرة رقـم (1) (يملك العاملون في الوحدة الإدارية المقدرة علـى نقـل مـشاكل المجتمـع المحلي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.59)، وانحراف معياري(0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) (تأخذ الوحدة الإدارية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات نتائج المسوحات الميدانية لآراء المواطنين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وانحراف معياري(0.95)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عـدا الفقـرة

رقم (5) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية المشاركة قد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسير ذلك أن طبيعة عمل الوحدات الإدارية تتصف بالسرية وبالتالي فأن القرارات المهمة التي تمس مصالح المواطنين بشكل مباشر تصدر عن الإدارات العليا وفي الغالب تكون مركزية.

ثانياً: خاصية المساءلة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المساءلة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.6	يشعر العاملون في الوحدات الإدارية بوجود مساءلة اجتماعية حول الاعمال التي يقومون بها	3.67	0.97	1	مرتفع
.7	يقوم المواطن بالاعتراض على الإجراءات التي تقوم بها الوحدة الإدارية	3.16	1.02	4	متوسط
.8	تخضع إجراءات الوحدة الإدارية للمساءلة الرسمية عبر السلطتيين التشريعية والقضائية	3.52	0.94	2	مرتفع
.9	ينظر للصحافة من قبل العاملين في الوحدة الإدارية على انها سلطة رقابية	3.45	0.95	3	متوسط
6-9	المتوسط العام	3.45	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية المساءلة بلغ (3.45)، وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) (يشعر العاملون في الوحدات الإدارية بوجود مساءلة اجتماعية حول الاعمال التي يقومون بها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري(0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) (يقوم المواطن بالاعتراض على الإجراءات التي تقوم بها الوحدة الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري(1.02)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة عدا الفقرات(6،

8) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلـق ببعد خاصية المساءلة قد جاءت بدرجة متوسطة،وتفسير ذلك ان كثيراً من قـرارات الوحدات الإدارية تكون قطعية بالنسبة للمواطنين حيث يتم تقبلها واستيعابها من قبلهم دون أي اعتراض.

ثالثاً: خاصية الشفافية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الشفافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.10	تتسم الإجـراءات المتبعـة لإيـصال المعلومـات للمواطنين حول قرارات الوحدة الإدارية بالوضوح	3.79	0.94	3	مرتفع
.11	تعلن الإجراءات المتخذة من قبل الوحدة الإداريـة لأصحاب العلاقة في الوقت المناسب	3.82	0.93	1	مرتفع
.12	تتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين مـن قبـل العاملين في الوحدات الإدارية بالمصداقية	3.79	0.98	4	مرتفع
.13	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقـائق على المواطنين	3.81	0.96	2	مرتفع
.14	تقوم الوحدة الإدارية بإعلان قراراتها وإجراءاتهـا على المواطنين	3.49	1.04	5	متوسط
10-14	المتوسط العام	3.74	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بخاصية الشفافية بلغ (3.74) وانحراف معياري(0.54)، وقد احتلت الفقـرة رقـم (11) (تعلن الإجراءات المتخذة من قبل الوحدة الإدارية لأصـحاب العلاقـة فـي الوقت المناسب) المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابـي بلـغ (3.82)، وانحـراف معياري(0.93)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) (تقوم الوحدة الإداريـة بـإعلان قراراتها، وإجراءاتها على المواطنين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هـذا البعـد

بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري(1.04)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة(14) حيث جاءت بدرجة متوسطة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الشفافية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسير ذلك أن الوحدات الإدارية تحاول التأكيد باستمرار على مبدأ الشفافية في توضيح وإيصال المعلومات المتوفرة لديها حول الإحداث التي تحصل ولها علاقة بأمن المواطنين وإبلاغهم عن الإجراءات التي يتم اتخاذها والتطورات التي تحدث أولاً بأول.

رابعاً: خاصية حكم القانون:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية حكم القانون.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.15	الإطار العام الذي تعمل فيه الوحدة الإدارية يخضع لإحكام القوانين والتعليمات	4.15	0.86	1	مرتفع
.16	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدة الإدارية دون تحيز	4.02	0.88	3	مرتفع
.17	مرجعيه الوحدة الإدارية في حل الخلافات هي القوانين والأنظمة والتعليمات	4.07	0.85	2	مرتفع
.18	يتجنب العاملون في الوحدات الإدارية تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات	3.67	0.99	4	مرتفع
15-18	المتوسط العام	3.98	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية حكم القانون بلغ (3.98) وانحراف معياري(0.51)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (الإطار العام الذي تعمل فيه الوحدة الإدارية يخضع لإحكام القوانين، والتعليمات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري

(0.86)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (يتجنب العاملون في الوحدات الإدارية تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين، والتشريعات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري(0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية حكم القانون قد جاءت بدرجة مرتفعة، تفسير ذلك أن هناك حرص كبير من قبل العاملين في وزارة الداخلية على الالتزام التام بأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة خاصة وأن قرارات الحاكم الإداري عرضه للطعن أمام محكمة العدل العليا.

خامساً: خاصية الاستجابة وبناء التوافق:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الاستجابة وبناء التوافق.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.19	تحاول الوحدة الإدارية تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع	3.72	0.97	3	مرتفع
.20	تستجيب قرارات الوحدة الإدارية إلى حاجات مختلف فئات المجتمع	3.58	1.00	4	مرتفع
.21	يحاول العاملون في الوحدة الإدارية التوفيق بين المصالح المتعارضة سواء للمواطنين أو مؤسسات المجتمع المدني بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.77	0.94	2	مرتفع
.22	تستخدم الوحدة الإدارية التفاوض كوسيلة لحل المشكلات بين كافة فئات المجتمع	3.81	0.90	1	مرتفع
19-22	المتوسط العام	3.72	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية الاستجابة وبناء التوافق بلغ(3.72)، وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلت الفقرة رقم (22) (تستخدم الوحدة الإدارية التفاوض كوسيلة لحل المشكلات بين

كافة فئات المجتمع) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلـغ (3.81)، وانحـراف معياري(0.90)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (تستجيب قرارات الوحدة الإدارية إلى حاجات مختلف فئات المجتمع) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معيـاري(1.00)، كمـا يظهـر مـن الجـدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الاستجابة، وبناء التوافق قد جـاءت بدرجة مرتفعة، ويشير ذلك الا ان الوحدات الإدارية تسعى باستمرار الـى تحقيـق مطالب المواطنين والتوفير بين المصالح المتعارضة وبما يحقق المصلحة العامة.

سادساً: خاصية المساواة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المساواة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23.	تتخذ القرارات داخل الوحـدة الإداريـة بطريقـة موضوعية بغض النظر عـن الفئـة المجتمعيـة المستهدفة	3.73	0.90	3	مرتفع
24.	القرارات التي تتخذها الوحدة الإدارية توفر فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها	3.63	0.99	4	مرتفع
25.	يعتبر العاملون في الوحدة الإداريـة أن الرفاهيـة والأمن حق للجميع	3.91	0.97	1	مرتفع
26.	تعمل الوحدة الإدارية على استهداف الفقراء والأقل حظاً من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم	3.75	0.96	2	مرتفع
23-26	المتوسط العام	3.75	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغيـر المتعلـق بخاصية المساواة بلغ(3.75)، وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلت الفقرة رقم(25)

(يعتبر العاملون في الوحدة الإدارية أن الرفاهية والأمـن حـق للجميـع) المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.91)، وانحراف معياري(0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم(24) (القرارات التي تتخذها الوحدة الإدارية توفر فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسـط حـسابي بلغ(3.63)، وانحراف معياري(0.99)، كما يظهر مـن الجـدول أن المتوسـطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجـة مرتفعـة، ممـا يؤشـر علـى أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية المساواة قد جـاءت بدرجـة مرتفعـة، وتفسير ذلك أن الوحدات الإدارية تسعى الى تحقيق المساواة بين المواطنين خاصـة في توزيع مكاسب التنمية وتحقيق الأمن للمواطنين بغض النظر عن الفئة المجتمعية التي ينتمون اليها او المنطقة الجغرافية التي يسكنون فيها.

سابعاً: خاصية الكفاءة:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الكفاءة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.27	تأخذ الوحدة الإدارية في عين الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في عملية اتخاذ القرارات	3.63	0.98	1	مرتفع
.28	تحاول الوحدة الإدارية الوصول إلـى قـرارات تـشبع حاجات الأفراد والجماعات بأقل تكلفة	3.60	1.01	2	مرتفع
.29	يتصف الطابع العام لنتائج القـرارات بالوصـول إلـى الأهداف المنشودة بأقل جهد متوقع	3.51	0.99	3	مرتفع
.30	تقوم الوحدة الإدارية بتطوير مهارات العاملين فيها مـن خلال إخضاعهم لدورات تدريبية	3.35	1.02	4	متوسط
.31	تقوم الوحدة الإدارية بإشباع حاجات المـستفيدين مـن خدماتها بالرغم من شح الموارد	3.28	1.04	5	متوسط
27-31	المتوسط العام	3.47	0.65	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية الكفاءة بلغ (3.47) وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (27) (تأخذ الوحدة الإدارية في عين الاعتبار الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية في عملية اتخاذ القرارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري(0.98)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) (تقوم الوحدة الإدارية بإشباع حاجات المستفيدين من خدماتها بالرغم من شح الموارد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري(1.04)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرات(27، 28، 29) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الكفاءة قد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسير ذلك ان دور الوحدات الإدارية لا يتعدى الإشراف والتنسيق بين الدوائر ذات العلاقة بهدف إشباع حاجات المواطنين ورغباتهم.

ثامناً: خاصية الرؤيا الإستراتيجية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الرؤيا الإستراتيجية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.32	تسعى الوحدة الإدارية في المستقبل إلى تقديم الخدمة لجميع الفئات المستهدفة	3.56	0.99	4	مرتفع
.33	تتوافق الرؤيا الإستراتيجية للوحدة الإدارية مع التوقعات الإستراتيجية الأخرى كرسالة الوزارة وأهدافها	3.82	0.93	1	مرتفع
.34	تحاول الوحدة الإدارية التفكير في حاجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم المستقبلية	3.51	0.95	5	مرتفع
.35	تسعى الوحدة الإدارية في المستقبل إلى خلق وإدامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة	3.61	0.98	2	مرتفع
.36	تحاول الوحدة الإدارية تكييف الرؤيا الإستراتيجية حسب التغيرات في البيئة الخارجية	3.57	0.97	3	مرتفع
32-36	المتوسط العام	3.62	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية الرؤيا الإستراتيجية بلغ(3.62)، وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلت الفقرة رقم(33) (تتوافق الرؤيا الإستراتيجية للوحدة الإدارية مع التوقعات الإستراتيجية الأخرى كرسالة الوزارة وأهدافها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري(0.93)، في حين جاءت الفقرة رقم(34) (تحاول الوحدة الإدارية التفكير في حاجات الفئات المستهدفة، وتوقعاتهم المستقبلية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.51)، وانحراف معياري(0.95)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الرؤيا الإستراتيجية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسير ذلك ان الوزارة تسعى الى تطوير آلية عملها فيما يتعلق بتقديم الخدمات للمواطنين خاصة وأنها بدأت في العمل بمشروع الربط الالكتروني بين المحافظات ومركز الوزارة بهدف تخفيف العبء على المواطنين، ويبدو ذلك واضحاً من خلال الربط الالكتروني بين غرفة عمليات وزارة الداخلية وغرف العمليات في المحافظات أثناء الانتخابات النيابية التي جرت العام الماضي /2007.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.37	أتميز بان عملي في المؤسسة يتصف بالدقة	4.16	0.92	3	مرتفع
.38	اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمـات والأنظمـة المتعلقة بعملي	4.14	0.94	4	مرتفع
.39	اشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة	4.34	0.89	1	مرتفع
.40	اقيم نفسي باستمرار من خلال رضى المسؤولين عني وظيفيا	4.01	0.88	7	مرتفع
.41	ارغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	4.08	0.96	6	مرتفع
.42	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصـل فـي مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين ادائي	4.11	0.95	5	مرتفع
.43	نادرا ما ارتكب الاخطاء اثناء ادائي لعملي فـي المؤسسة	3.78	0.98	9	مرتفع
.44	علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة	4.20	0.93	2	مرتفع
.45	ان ادائي في المؤسسة التي اعمل بها لا يختلـف كثيرا عن المعايير الموضوعة	3.97	0.97	8	مرتفع
.46	اطلب دائما عملا او مـسؤوليات اضـافية عـن العمل المطلوب مني للمؤسسة التي اعمل بها	3.76	0.99	10	مرتفع
37-46	المتوسط العام	4.06	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(14)، المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن مستوى أداء العـاملين فـي وزارة الداخلية الأردنية، ويتضح من الجـدول رقـم(13) أن المتوسـط الحـسابي الإجمالي لأداء المرؤوسين واقع ضمن الحالة المرتفعة بمتوسط حسابي(4.06)، بما

يفيد بأن إجابات المبحوثين عن هذا المتغير كانت إيجابية ومرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم(39) والمتمثلة بـ "اشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.34)، وجاءت الفقرة رقم(44) والمتعلقة بـ "علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة" بمتوسط حسابي(4.20)، تلتها الفقرة رقم(37) والمتعلقة بـ "أتميز بان عملي في المؤسسة يتصف بالدقة" بمتوسط حسابي(4.16)، ثم جاءت الفقرة رقم(38) والمتعلقة بـ"اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملي" وبمتوسط حسابي(4.14)، وجاءت الفقرة رقم(46) المتعلقة بـ "اطلب دائما عملا او مسؤوليات إضافية عن العمل المطلوب مني للمؤسسة التي اعمل بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(3.76)، وتفسير ذلك ان الموظفين يسعون دائماً الى الحصول على أعلى الدرجات في التقارير السنوية بهدف الترقية الى رتبة حاكم إداري.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) وأختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة أختبار التباين المسموح(Tolerance) أقل من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribuation) بإحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم(14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

ابعاد المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
خاصية المشاركة	3.119	0.395	0.211
خاصية المساءلة	3.491	0.374	0.209
خاصية الشفافية	5.102	0.287	0.129
خاصية حكم القانون	2.789	0.381	0.347
خاصية المساواة	3.891	0.326	0.259
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	1.150	0.317	0.966
خاصية الكفاءة	1.915	0.522	0.310
خاصية الرؤيا الاستراتيجية	1.380	0.296	0.306

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عـن 10 وتتراوح بين(1.150 -5.102)، وأن قيم أختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0. 287- 0.522)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية لمجمـوع خـصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	8	119.484	14.936	*132.89	0.000
الخطأ	280	31.469	0.112		
الكلي	288	150.953			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.786

قيمة R = 0.890

يتبين من معطيات جدول رقم(16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(194.200)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(8، 280)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص الحكمانية) في هـذا النمـوذج تفـسر مـا مقـداره (78.6%) من التباين في المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التـابع، وبنـاء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد المتغير المستقل (خصائص الحكمانية) بإبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي.

خصائص الحكمانية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خاصية المشاركة	0.069	0.052	0.083	***1.327	0.185
خاصية المساءلة	0.023	0.046	0.027	***0.506	0.613
خاصية الشفافية	0.139	0.063	0.153	**2.203	0.029
خاصية حكم القانون	0.400	0.059	0.408	*6.752	0.000
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	0.353	0.069	0.393	*5.136	0.000
خاصية المساواة	0.189	0.085	0.209	**2.214	0.028
خاصية الكفاءة	0.216	0.093	0.244	**2.326	0.021
خاصية الرؤيا الإستراتيجية	0.093	0.069	0.107	***1.345	0.180

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

*** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأول (خاصية المشاركة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المشاركة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.327)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المشاركة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المشاركة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثاني (خاصية الشفافية) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الشفافية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.203)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الشفافية في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الشفافية)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثالث (خاصية المساءلة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساءلة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(0.506)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساءلة في الأداء الوظيفي

للعاملين في وزارة الداخلية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثـرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المساءلة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الرابع (خاصية حكم القانون) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثـر ذو دلالـة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية حكـم القـانون)، فـي المتغيـر التـابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(6.752)، وهي قيمة معنوية عند مـستوى دلالة($0.01 \geq \alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالـة إحصائية لمتغير(خاصية حكم القانون)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخامس (خاصـية الكفاءة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثـر ذو دلالـة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الكفاءة)، في المتغير التـابع (الأداء الـوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.326)، وهي قيمة معنويـة عنـد مـستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنـه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الكفاءة في الأداء الـوظيفي للعـاملين فـي وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجـد أثـرٌ ذو دلالـة إحصائية لمتغير(خاصية الكفاءة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السادس (خاصـية المساواة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثـر ذو دلالـة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساواة)، في المتغير التابع (الأداء الـوظيفي)، حيث بلغت قيمـة(t) المحـسوبة(2.214)، وهـي قيمـة معنويـة عنـد مـستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على



أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساواة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المساواة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السابع (خاصية الاستجابة وبناء التوافق) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(5.136)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($0.01\geq\alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثامن (خاصية الرؤية الإستراتيجية) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الرؤيا الإستراتيجية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.345)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الرؤيا الإستراتيجية في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الرؤيا الإستراتيجية)، في(الأداء الوظيفي).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر خصائص الحكمانية(خاصية المشاركة، خاصية المساءلة،

خاصية الشفافية، خاصية حكم القانون، خاصية الاستجابة وبناء التوافـق، خاصـية المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيا الإستراتيجية) في الأداء الـوظيفي، كمـا يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلة فـي معادلة الانحدار، فإن متغير خاصية حكم القانون يفسر ما مقـداره (72.6%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خاصية الاستجابة وبناء التوافق حيث يفـسر مع متغير خاصية حكم القانون (77.9%) من التباين في الأداء الـوظيفي كمتغيـر تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيـرات(خاصـية المـشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الشفافية، خاصية المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيا الإستراتيجية) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً فـي تفـسير التنبؤ في المتغير التابع.

جدول (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد خصائص الحكمانية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمـة R^2 معامل التحديد	قيمـة t المحسوبة	مـستوى دلالة t*
خاصية حكم القانون	0.726	9.129	0.000
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	0.779	8.301	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيـرات(خاصـية المـشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الشفافية، خاصية المساواة، خاصـية الكفـاءة، خاصـية الرؤيا الإستراتيجية)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

الجدول رقم (19)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) في وزارة الداخلية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 285)	10.260 120.729	3.420 0.424	*8.07	0.01
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 286)	6.163 124.826	3.082 0.436	*7.06	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 286)	9.575 121.414	4.787 0.425	*11.28	0.001
الراتب الشهري	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 286)	8.846 122.143	4.423 0.427	*10.36	0.20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعـاً لمتغيـر النـوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(19) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (3.86)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص علـى أنـه لا توجـد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).ويبين الجدول رقم(19) أن الفروق بالنسبة للجنس كانـت لصالح الذكور بدليل ارتفـاع متوسـطهم الحـسابي حيـث بلـغ متوسـط إجابـة الذكور(3.73)، ومتوسط إجابة الإناث(3.40).

الجدول رقم (20)
نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.73 3.40	0.64 0.70	3.86 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (19) للفروقات في خصائص الحكمانية تبعاً لمتغير العمر، أشارت إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في خصائص الحكمانية حيث وجدت أن(F=8.07) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.51)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.05) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (3.54)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.05) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.51)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ (3.94) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)

ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانيـة(31-40 سـنة) (3.54)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.94) ولصالح المبحـوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة).

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.51	-	-	*0.43	*0.54
31-40 سنة	3.54	-	-	*0.40	0.51
41-50 سنة	3.94	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	4.05	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \le 0.05$)

ثالثـاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعاً لمتغير المؤهـل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (19) للفروقات فـي خـصائص الحكمانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيـر المؤهل العلمي في خصائص الحكمانيـة حيـث وجـدت أن($F=7.06$) ومـستوى الدلالة($0.000= \alpha$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($0.01= \alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(21) أن هنالـك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا)(3.81)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط فما دون) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسـات عليـا. وأن هنالـك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل

العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(بكالوريوس)(3.71)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فما دون	3.44	-	0.27*	0.37*
بكالوريوس	3.71	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعاً لمتغير المـسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (19) للفروقات فـي خـصائص الحكمانية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في خصائص الحكمانية حيث وجـدت أن($F=11.28$) ومـستوى الدلالة($0.000= \alpha$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($0.01= \alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول(22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(حاكم إداري) ومتوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) حيث بلغ متوسـط إجابـات ذوي المسمى الوظيفي(حاكم إداري) (3.93)، أما متوسط إجابـات ذوي المـسمى الوظيفي(كاتب) فقد بلغ(3.42) ولصالح المبحوثين ذوي المـسمى الـوظيفي حـاكم إداري. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المـسمى الوظيفي(إداري) ومتوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) حيث بلغ متوسـط

إجابات ذوي المسمى الوظيفي(إداري) (3.71)، أما متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) فقد بلغ(3.42) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي إداري.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	حاكم إداري	إداري	كاتب
حاكم إداري	3.93	-	-	-
إداري	3.71	-	*0.29	-
كاتب	3.42	*0.51	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعاً لمتغير الراتب الشهري:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (19) للفروقات في خصائص الحكمانية تبعاً لمتغير الراتب الشهري، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الراتب الشهري في خصائص الحكمانية حيث وجدت أن($F=10.36$) ومستوى الدلالة($0.000= \alpha$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($0.01= \alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي فئة الراتب الشهري(اكثر من 501 دينار) ومتوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(300 دينار فاقل) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(اكثر من 501 دينار) (4.01)، أما متوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(300 دينار فاقل) فقد بلغ(3.54) ولصالح المبحوثين ذوي فئة الراتب الشهري(اكثر من 501 دينار). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي فئة الراتب الشهري(301-500 دينار) ومتوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(300 دينار فاقل) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(301-500 دينار)

(3.95)، أما متوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(300 دينـار فاقـل) فقـد بلغ(3.54) ولصالح المبحوثين ذوي فئة الراتب الشهري(301-500 دينار).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير الراتب الشهري

فئـات الراتـب الشهري	المتوسط الحسابي	300 دينار فاقل	من 301-500 دينار	اكثر من 501 دينار
300 دينار فاقل	3.54	-	*0.41	*0.47
من 301-500 دينار	3.95	-	-	-
أكثر من 501 دينار	4.01	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

4. 3 مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتـصورات المبحـوثين لأبعـاد خصائص الحكمانية(المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمـساواة والاسـتجابة بناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية)، جاءت بدرجة مرتفعة، ورتب المبحوثين توافر أبعاد خصائص الحكمانية على النحو التالي:(خاصـية حكـم القـانون، وخاصـية المساواة، وخاصية الشفافية، وخاصية الاستجابة وبناء التوافق، وخاصـية الرؤيـا الإستراتيجية، وخاصية الكفاءة، وخاصية المساءلة، وخاصية المشاركة)، وتفسر هذه النتيجة على أن الوزارات الأردنية تواجه تحديات متجددة ومتغيـرة تتطلـب مـن الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الوزارة بالأسلوب الناجح. من خلال إفساح مجال الحرية للمـوظفين فـي مختلـف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليـا إلا فـي الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، كما أن وضوح توجـه الـوزارة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتفسر أيضاً هذه النتيجـة علـى أهميـة المساءلة والنظر إليها من منظور إيجابي لا يقتصر على تحديد الأخطاء والمسئولين عنها وتوجيه اللوم وثنائية الحساب والعقاب، إنما النظر إليها كأداة ووسيلة هامة من

اجل ضمان تحقيق مستوى أفضل فـي الأداء الإداري. كمـا أن وجـود التعـاون والانسجام بين العاملين والحكام الأداريين، يسهم في الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين من خلال القدرة على التحدث بصراحة عن وجهـات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب. ولقد تعارضت نتيجة هـذه الدراسة مع دراسة (Skelcher, et.al, 2003) في ضرورة وجود استراتيجيات بديلـة من خـلال إعـادة التفكيـر فـي الأهـداف والبـرامج بـشكل مـستمر، ومـع دراسة(Craig,2004) والتي أظهرت ان هنالك معيقات لتحقيق خصائص الحاكميـة ومن بينها المساءلة ويرى ضرورة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وقيام أصـحاب الاختصاص باتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبتهم، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسـة (Sansom,2001) والذي يرى ضرورة وجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن بين تلك المؤشرات الكفاءة في اسـتعمال المـصادر الأولية لرفع مستوى الأداء، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(الهنينـي، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القـانونيين فـي الشركات المساهمة العامة الأردنية لمفهوم الحاكمية المؤسسية، واتفقت أيـضاً هـذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخفاجي والغالبي، 2006) والتي أشارت نتائجهـا إلى أن الحاكمية الجيدة تقود إلى أداء متميز، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة(خليل، والطيب، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الالتـزام الجـاد بمفهوم الحكومة المؤسسية الجيدة. وتوفر نظام مالي سليم ومعـافى يتطلـب تـوفر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة وإدارة المخاطر لـدى إدارات الشركات.

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العـاملين فـي وزارة الداخلية الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان الأداء الجيـد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بـين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء

والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الوزارة وشعورهم المستمر بولائهم للوزارة ووجود مشاعر دافئة كونهـا مـصدر رزق لهم. وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به(المربع، 2004) والتي أشارت نتائجها أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الـوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي ضعف سياسـات التحفيـز، واتّفقـت أيـضاً مـع دراسة(الربيق، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحوافز لها تأثير فـي فعاليـة الأداء الوظيفي.

أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار أثر خصائص الحكمانيـة في الأداء الوظيفي استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغـة(194.200)عـن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(8، 280)، ويتـضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص الحكمانية) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (79.2%) من التباين في المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفـسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحـصائية للمتغيـر المـستقل (خاصية المشاركة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة(t) المحسوبة(1.327)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$)، وتفـسر هذه النتيجة أيضاً أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعـاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً مـن انتظار الأوامر والتوجيهات. وتلعب خاصية المشاركة دوراً رئيـساً فـي تحـسين الأداء الوظيفي من خلال سيادة التفاعل والحوار بين الأفـراد، ووجـود التعـاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيـق الطموحـات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقـدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً

مما يسهم في منح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا، بغية تقـديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الـشفافية)، فـي المتغيـر التـابع (الأداء الـوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة(t) المحسوبة(2.203)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، وتفـسر هـذه النتيجة على أن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمـي وإجـراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعـرض للـضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحـصائية للمتغيـر المـستقل (خاصية المساءلة)، في المتغير التابع (الأداء الـوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة(t) المحسوبة(0.506)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالـة(α≤0.05)، وتفـسر هذه النتيجة على أن المساءلة تكتسب أهميتها من كونها تمثل احد الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشاكل الأجهزة الحكومية وفي مقدمتها الفساد الإداري بكافة مظاهرة وأشكاله التي تتمثل بالواسطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي تؤدي إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، فخاصية المساءلة تسهم في تحسين مـستوى أداء تلـك الأجهزة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصـية حكم القانون)، فـي المتغيـر التـابع (الأداء الـوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة(t) المحسوبة(6.752)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.01) ويعود الـسبب في ذلك أن حكم القانون يحقق الأفضلية للقـانون والنظـام بـدلا مـن الفوضـوية والنزاعات، ويمثل مرجعية لأعضاء الوزارة في حل الخلافات، وتطبق التعليمـات والقوانين التي تحكم قوانين العمل دون تحيز، وتفهم ووعي العـاملين بالتعليمـات والقوانين عند اتخاذ القرارات.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الكفاءة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.326)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن هدف أعضاء الوزارة هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة، واستخدام امثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساواة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.214)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وقد يعود السبب في ذلك القرارات تتخذ داخل الوزارة بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة، واعتبار أن الرفاهية والحماية حق للجميع.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(5.136)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$). وقد يعود السبب في ذلك لمحاولة أعضاء الوزارة تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع، والتوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة، والتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة، وهذه كلها في الأساس تمثل استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Craig,2004) والتي ترى أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني تساعد على تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي وتحديد البرامج الضرورية والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة وتحديد المسؤوليات للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الرؤيا الإستراتيجية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.345)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

أشارت نتائج تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression إلى إن متغير خاصية حكم القانون يفسر ما مقـداره (72.6%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خاصية الاستجابة وبناء التوافق حيث يفـسر مع متغير خاصية حكم القانون (77.9%) من التباين في الأداء الـوظيفي كمتغيـر تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيـرات(خاصـية المـشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الشفافية، خاصية المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيا الإستراتيجية) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً فـي تفـسير التنبؤ في المتغير التابع.

أشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الـشهري)، وأن الفـروق بالنسبة للجـنس كانـت لـصالح الـذكور، ولـصالح المبحـوثين ذوي الأعمـار (41-50 سنة)، ولذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا، وللمسمى الوظيفي حـاكم إداري، وإداري، وللراتب الشهري لصالح ذوي فئة الراتب الـشهري(301-500 دينـار) و(اكثر من 501 دينار).

وتفسر هذه النتيجة على أنه كلما زادت خبرة الفرد في العمل أصـبح أكثـر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فإن مستوى أدائه يتـأثر بـسبب تعلمهـم أساسيات العمل، إضافة إلى أنّه يوجد هناك تمييز بين أصحاب الخبرات، وأن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانـب العمـل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجـازه عاليـاً، وكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلمامـاً ويكـون أكثـر عطـاء، وللنـوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور. ويمكن تفسير ذلك بأن مستوى الأداء يتأثر بنـوع الفرد، إذ يتضح أن الذكور أكثر إطلاعاً على المعلومات الخاصـة بالعمـل، ممـا يجعلهم أكثر التزاما بتحقيق مستوى أداء أكثر للعمل.

الفصل الخامس
الخاتمة والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر خصائص الحكمانية: المتمثلة بـ (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الاستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(289) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) بلغ(الفا=0.92).

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية كانت مرتفعةً، وأن مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية جاء أيضاً بدرجة مرتفعةً، وأشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي وأن(أبعاد خصائص الحكمانية) ُتفسر ما مقداره(79.2%) من التباين في(الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك أثر لأبعاد خصائص الحكمانية (الشفافية، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

5. 2 التوصيات

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. دلّت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية(خاصـية المشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الكفاءة) بأنّها متوسطة، لذا ربمـا علـى وزارة الداخلية الأردنية تعزيز هذه الأبعاد، وأن يكون الحكام الإداريون مقتنعين بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفـيذها، عن طريق جهـد شمولي مخطّط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.
2. عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحاكمية المؤسـسية بـل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقهـا، أي تلـك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون. وتطوير التشريعات وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها.
3. تعميم استخدام أسلوب الحكمانية لمؤسسات القطاع العام بجانب القطاع الخـاص للاستفادة من الممارسات الفضلى مع التركيز علـى وضـع قواعـد لأفـضل الممارسات في مجال تطبيق الحكمانية علـى المـستوى الـدولي والمـستوى الإقليمي، وتدريب العاملين عليها.
4. ضرورة متابعة الفساد ومعرفة وسائله وأسـاليبه ومقاومتـه بمبـدأ الـشفافية والإفصاح وعلاج الفساد الإداري وتعميق مفهوم المـساءلة، وحـسن اختيـار القيادات في ظل معايير الكفاءة لا بمعايير المحسوبية.
5. ضرورة التنسيق بين وزارة الداخلية(وجميع المنظمات التي تتوافر لديها أبعـاد الحكمانية) سيما وان بعضها كبيرة الحجم وذات خبرة واسعة وتمتلـك قـدرات استشارية يمكن أن توظفها في خدمة المنظمات الأصغر حجماً والأقـل خبـرة والأقصر تجربة في ميدان الحكمانية وذلك من اجل:

   أ- تبادل الخبرات في مختلف قضايا الحكمانية.

   ب- الاستفادة من البرامج التدريبية التي تنفذ من قبل بعض هذه المنظمات.

ج- تقييم النتائج المتحققة ومقارنتها واستخلاص المؤشرات المناسـبة للحكـم على مدى ما تحقق من أهداف الحكمانية سواء على الأصـعدة الفنيـة أو البشرية أو التنظيمية.

د- متابعة البحث من قبل الآخرين والاستفادة مـن هـذه الدراسـة بـإجراء دراسات أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو زيد، سليم؛ خير، محمد (2004) اثر مصادر استقطاب القـوى العاملـة علـى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، دراسة تطبيقية على مندوبي تأمين شركات التأمين الأردنية، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد 31 العدد 2.

أخوا رشيدة، عالية خلف(2006) **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

أفندي، عطية حسين (2002) **الإدارة العامة إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة**، القاهرة.

أفندي، عطيه حسين (2001) **دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع**، تحرير سلوى شعراوي جمعة، إدارة شئون الدولة والمجتمع (21-96) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

باكال، روبرت (1999) **تقييم الأداء**، ترجمة، موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.

البرادعي، ليلي (2001) **المساءلة في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع، دراسة لدور هيئة الرقابة الإداريـة**، تحرير سلوى شـعراوي جمعـة. إدارة شئون الدولة والمجتمع (409-441) مركز دراسـات واستـشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / الحكم الرشيد، إدارة الحكم في الدول العربية القوى الدافعة إلى الإصلاح، متوفرة عبر:
http://www.pogar.org/arabic/governance/arabgov.asp

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة للسياسات العامة حول إدارة الحكـم لخدمـة التنمية البشرية المستدامة (كانون، 1997)، متوفرة عبر:
http://www.pogar.org/arabic/governance/arabgov-asp

التعمري، ياسر، (2004) **اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنيـة الهاشمية نحو خصائص الحكمانية**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة مؤتة، الأردن.

البنك الدولي، 2003، تقريـر التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، **الحكـم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تحـسين التـضمينية والمساءلة**، واشنطن

الجعيدي، عمر(2007) "**مستوى الحاكمية وأثره في أداء الشركات**" رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

جمعة، سلوى شعراوي، وآخرون (2001): **إدارة شئون الدولة والمجتمع**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

حسن، محمد نجيب (2006) دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس(**أخلاقيات الأعمـال ومجتمـع المعرفة**) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونة الأردنية الخاصـة، عمان- الأردن، خلال الفترة من:17-19 / 4 /2006

الحوامدة، نضال؛ الفهداوي، فهمي (2002) اثر فضيلة التقوى في الأداء والرضـا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، **مجلـة مؤتـة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعـة مؤتـة، الكرك الأردن م(17)،ع(2) ص 165-200

الخزامي، عبد الحكيم (1999) **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة/ مكتبة ابن سينا

الخفاجي، نعمة عباس ؛ الغالبي طاهر محسن (2006) المنظور الأخلاقي للحاكمية في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الـسنوي الـسادس (**أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة**) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان- الأردن، خلال الفترة مـن:-19 / 4 /2006 .17

خليل، عبد الرزاق، داودي الطيب (2006) الحوكمة المؤسسية للبنوك، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (**أخلاقيات الأعمـال ومجتمـع المعرفة**) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونة الأردنية الخاصـة، عمان- الأردن، خلال الفترة من: 19-2006/4/17

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001) **تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج،** عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري ابراهيم (2003) **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،** القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدسوقي، إيهاب، (2001)، **دور القطاع الخاص في إدارة شئون الدولة والمجتمع،** تحرير سلوى شعراوي جمعة، إدارة شئون الدولة والمجتمع(99-140) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، (2003) تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، **مجلة البنوك في الأردن،** العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون.

دهمش، نعيم؛ القشي، ظاهر، (2004)، الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، **مجلة البنوك في الأردن**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، الأردن.

الدوري، زكريا، (2005) **الإدارة الإستراتيجية،** عمان، دار اليازوري العلمية.

الذنيبات، محمد محمود (1999) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، **دراسات،** المجلد 26، عدد1 ص 29-58.

الربيق، محمد بن ابراهيم محمد (2004) "**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

زويلف، مهدي حسن (1983) **إدارة الأفراد،** عمان، مكتبة الأقصى.

السعودي، موسى (2006). اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين، دراسة ميدانية موجهة إلى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد 1.

السلطان، صالح (2006) **في معنى الحكمانية،** جريدة الرياض اليومية، 17 شعبان 2006، العدد 13957.

السلمي، علي (1998) **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعـة والنـشر والتوزيع،القاهرة.

الشريف، طلال عبد الملك (2004) **الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي مـن وجهة نظر العاملين بأمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شعبان، عبد الحسين (2007) **الحكم الصالح (الراشد) والتنمية المستدامة**، متـوفر عبر:
www.arabrenewal.org/articles/703/1/caIBa-caocatcancoI-aecaeaaie–CaaOEIcaE- /OyIEl.html

صالح، بن سعيد (2004) بعنوان " **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

عبد الباقي، صلاح الدين (2000) **إدارة الموارد لبشرية**، القاهرة، الدار الجامعية.

عبد الحليم، احمد؛ عباينة، رائد (2006) " **أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهـة نظـر الإدارة الإشرافية** " مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعـة اليرمـوك (25-27) نيسان.

عبـد الوهاب، سميـر (2001) **المشاركة الشعبية في إطار مفهوم إدارة شـؤون الدولـة والمجتمـع**، تحرير سلوى شعراوي جمعـة (259-361) مركـز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

العديلي، ناصر (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظـور كلـي مقـارن)**، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض

عقل، مفلح، (2004)، التحكم المؤسسي في البنوك، **البنوك فـي الأردن**، المجلـد الثالث والعشرون، العدد الثاني، الأردن.

العلواني، حسن (2001) **صنع القرار المحلي في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع**، تحرير سلوى شعراوي جمعـة (139-202)، مركـز دراسـات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة

غانم، السيد عبد المطلب (2001) منظمات الخدمة العامـة في إطار شئون الدولـة والمجتمـع، تحرير سلوى شعراوي جمعـة، إدارة شئون الدولـة والمجتمع 365-405.

الفروخ، فايز (2006) "**مدى توافر التعليم التنظيمي وأثـره فـي تحـسين الأداء الوظيفـي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

الفهداوي، فهمي، خليفة (2004) أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعليـة المنظمـة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة"، **مجلة دراسات**، المجلد: (31)، العـدد(1)، ص 83-106.

القريوتي، محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى،عمان.

القشي، ظاهر؛ الخطيب، حازم(2006) الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانيـة تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الاسواق المالية، **مجلـة اربد للبحوث العلمية**، المجلد العاشر، العدد الأول.

كاترين ل ؛ كوشتا هلبلينج، وجون سوليفان (2003)، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية** – دليل لإرساء حوكمة الـشركات في القرن الحادي والعشرين – الطبعة الثالثة – إصدار مركز المـشروعات الدولية الخاصة – واشنطون دي. س.

الكايد، زهير (2002) الحكمانية Governance " **قـضايا وتطبيقـات"،** المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الكايد، زهير (2002) **المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية " الحكمانيـة** " وقـائع المؤتمر الدولي السابع لإدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعـات المعاصرة (1-28)، الشارقة – الأمارات العربية المتحدة.

اللوزي، موسى (2000) التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقـات، الطبعـة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

ماهر، احمد (1995) **إدارة الموارد البشرية**.

مخيمر، عبد العزيز جميل وآخـرون(2000) قيـاس الأداء المؤسـسي للأجهـزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المملكة الأردنية الهاشمية، **نظام التشكيلات الإدارية**، رقـم (47)، لـسنة(2000).
www.alriyadh.com/2006/09/10/article185385-shtml

نعيم، سابا خوري(2005)، الحاكمية المؤسـسية ودور أعـضاء مجلـس الإدارة المستقلين في الشركة، **مجلة المدقق**، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21-22، ص ص 38-40.

هاينز، ماريون (1984) إدارة الأداء، ترجمة، صباغ، زهير و مرسي، محمـود، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية.

الهنيني، عفـاف (2007) "**تطوير نظـام للحاكميـة المؤسـسية فـي الـشركات مساهمة العامة الأردنية**" رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان عربية، عمان، الأردن.

وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين(2006) **الحكم والحكمانية والعمل البلادي أفكار للمناقشة**، متوفر عبر:
www.websrv.municipiality.gov.bh/mun/conference.2006/papers32-arbic.doc

ب- المراجع الأجنبية

Allan D. Barton (2006) Public Sector Accountability And Commercial-In-Confidence Outsourcing Contracts Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, Vol. 19 Issue: 2 Page: 256 – 271.

Asian Development Bank, (1999), **Governance: Sound Development Management**.[On-Line]

Carol A. Adams, Patty McNicholas (2007) Making a Difference: Sustainability Reporting, Accountability And Organisational Change, Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, Vol. 20 Issue: 3 Page: 382 – 402.

Christensen Mark, Peter Skærbæk (2007) Framing And Overflowing Of Public Sector Accountability Innovations: A Comparative Study of Reporting Practices, Accounting, **Auditing & Accountability Journal,** Vol. 20 Issue: 1 Page: 101 – 132

Craig, D.,(2004), **Building On Partnership: Sustainable local Collaboration And Devolved Coordination, local Partnerships And Governance Research Group (LPG),** University of Auckland, new Zealand, paper number 15

Grindle , Merilees (2004): Good Enough Governance: Poverty Reduction And Reform In Developing Countries, **An International Journal Of Policy**, Administration, And Institution, Vol. 17, No.4 P.P (525-548).

Kauzya, J.M.,(2003), **Local Governance Capacity-Building For Full-Range Participation: Concepts, Frameworks And Experiences In African Countries** , Paper No.33, United Nations.

Keefer,P., (2004), **A Review Of The Political Economy Of Governance: From Property Rights To Voice**, development research group, word bank, University: Duke.

Klapper, Leora F. and Love Inessa, (2003), "Corporate Governance, Investor Protection And Performance In Emerging Markets," **Journal of Corporate Finance**, forthcoming, available at http://ssrn.com/abstract=303979

Piers Campbell & Judith Hushagen,(2002), The Governance Of Inter-Governmental Organizations, **Corporate Governance Journal**, Vol. 2, ISSUE1, P.21-26

Quim Brugue& Josep M. Valles,(2005), New-Style Councils,New-Style Councilors: From local Government To local Governance, An **International Journal of Policy**, administration, and institutions, Vol.18, No.2, P.197-226.

Sansom, G., (2001), **Towards Performance Management For Better local Governance, United Nations Economic And Social Commission For Asia And The Pacfic (ESCAP)**, workshop on good governance, 20-23 august 2001, kuala Lumpur, Malaysia.

Skelcher ,C.,& Mathur, N.,& Smith, m.,(2003), **Partnership Discourse And The Democratic Governance Of local Communities: A Preliminary Empirical Assessment, Conference On Democratic Network Governance, 22-23 may 2003, center for democratic network governance**, Denmark.

S.Velayutham & M.H.B.Perera, (2002), The Influence Of Motions And Culture On Accountability And Overnance, **Corporate Governance Journal** , Vol.4, SSUE1, P.52-64

Wooledreidge, Gotz, Duvenage, (2003), **Municipal Overnance; The Political Administrative Interface** , rganizational development Africa.

الملحق (أ)

أداة القياس (الاستبانة)

بسم ا الرحمن الرحيم

الاخت الموظفة الفاضلة

الاخ الموظف الفاضل

تحية طيبة وبعد......

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى تحديد (**اثر خصائص الحكمانية في الاداء الوظيفي من وجهـة نظر العاملين في وزارة الداخلية الاردنية**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحـصول علـى درجـة الماجستير في الادارة العامة/جامعة مؤتة. لذا اغدو ممتنا لو تكرمتم بالاجابة على فقرات هـذه الاستبانة , مؤكدا لكم بان المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة, ولن تـستخدم الا لاغـراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون,,,,

الباحث

عصمت سليم القرالة

جامعة مؤتة- كلية ادارة الاعمال

قسم الادارة العامة

المعلومات الشخصية

1- **النوع الاجتماعي**	☐	ذكر	☐	أنثى
2- **العمر**	☐	30سنة فأقل	☐	31-40 سنة
	☐	**41-50 سنة**	☐	**51 سنة فأكثر**
3- **المؤهل العلمي**	☐	دبلوم متوسط فما دون	☐	بكالوريوس
	☐	دراسات عليا		
4- **المسمى الوظيفي**	☐	حاكم اداري	☐	اداري
	☐	كاتب		
5- **الراتب الشهري**	☐	300 دينار فاقل	☐	من 301-500 دينار
	☐	اكثر من 501 دينار		

ملاحظة: كلمة الوحدة الادارية اينما وردت في الاستبانة تعني (مركز الوزارة,مركز المحافظة,متصرفية لواء, مديرية قضاء)

رقم الفقرة	اسم الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
	خاصية المشاركة					
1	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء لقاءات مفتوحة مع المواطنين للاطلاع على حاجاتهم					
2	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء مشاورات مع فعاليات المجتمع لاخذ النصح والمشورة					
3	تأخذ الوحدة الادارية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات نتائج المسوحات الميدانية لآراء المواطنين					
4	تقوم الوحدة الإدارية بالاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفتها بحاجات المواطنين					
5	يمتلك العاملون في الوحدة الإدارية المقدرة على نقل مشاكل المجتمع المحلي					
	خاصية المساءلة					
6	يشعر العاملون في الوحدات الإدارية بوجود مساءلة اجتماعية حول الاعمال التي يقومون بها					
7	يقوم المواطن بالاعتراض على الإجراءات التي تقوم بها الوحدة الإدارية					
8	تخضع إجراءات الوحدة الإدارية للمساءلة الرسمية عبر السلطتيين التشريعية والقضائية					
9	ينظر للصحافة من قبل العاملين في الوحدة الإدارية على انها سلطة رقابية					
	خاصية الشفافية					
10	تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات للمواطنين حول قرارات الوحدة الإدارية بالوضوح					
11	تعلن الإجراءات المتخذة من قبل الوحدة الإدارية لاصحاب العلاقة في الوقت المناسب					

					تتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين من قبل العاملين في الوحدات الإدارية بالمصداقية	12
					لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين	13
					تقوم الوحدة الإدارية بإعلان قراراتها وإجراءاتها على المواطنين	14
					خاصية حكم القانون	
					الاطار العام الذي تعمل فيه الوحدة الإدارية يخضع لاحكام القوانين والتعليمات	15
					تطبق القوانين والانظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدة الإدارية دون تحيز	16
					مرجعيه الوحدة الإدارية في حل الخلافات هي القوانين والانظمة والتعليمات	17
					يتجنب العاملون في الوحدات الإدارية تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات	18
					خاصية الاستجابة وبناء التوافق	
					تحاول الوحدة الإدارية تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع	19
					تستجيب قرارات الوحدة الإدارية الى حاجات مختلف فئات المجتمع	20
					يحاول العاملون في الوحدة الإدارية التوفيق بين المصالح المتعارضة سواء للمواطنين او مؤسسات المجتمع المدني بهدف تحقيق المصلحة العامة	21
					تستخدم الوحدة الإدارية التفاوض كوسيلة لحل المشكلات بين كافة فئات المجتمع	22
					خاصية المساواة	
					تتخذ القرارات داخل الوحدة الإدارية بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة	23
					القرارات التي تتخذها الوحدة الادارية توفر فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها	24

25	يعتبر العاملون في الوحدة الادارية ان الرفاهية والامن حق للجميع					
26	تعمل الوحدة الادارية على استهداف الفقـراء والاقل حظاً من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم					
	خاصية الكفاءة					
27	تأخذ الوحدة الاداريـة فـي عـين الاعتبـار الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية في عملية اتخاذ القرارات					
28	تحاول الوحدة الادارية الوصول الى قـرارات تشبع حاجات الافراد والجماعات باقل تكلفة					
29	يتصف الطابع العام لنتائج القرارات بالوصول إلى الاهداف المنشودة باقل جهد متوقع					
30	تقوم الوحدة الادارية بتطوير مهارات العاملين فيها من خلال اخضاعهم لدوارت تدريبية					
31	تقوم الوحدة الإدارية باشباع حاجات المستفدين من خدماتها بالرغم من شح الموارد					
	خاصية الرؤيا الاستراتيجية					
32	تسعى الوحدة الادارية في المستقبل الى تقـديم الخدمة لجميع الفئات المستهدفة					
33	تتوافق الرؤيا الاستراتيجية للوحدة الادارية مع التوقعـات الاسـتراتيجية الاخـرى كرسـالة الوزارة واهدافها					
34	تحاول الوحدة الادارية التفكير فـي حاجـات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم المستقبلية					
35	تسعى الوحدة الادارية في المستقبل الى خلـق وادامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة					
36	تحـاول الوحـدة الاداريـة تكييـف الرؤيـا الاستراتيجية حـسب التغيـرات فـي البيئـة الخارجية					
	المتغير التابع (الاداء الوظيفي)					
37	اتميز بان عملي في المؤسسة يتصف بالدقة					

38	اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والانظمة المتعلقة بعملي					
39	اشعر بالسعادة حينما اؤدي عملي بدقة					
40	اقيم نفسي باسـتمرار مـن خـلال رضـى المسؤولين عني وظيفيا					
41	ارغب بالبحث والتقصي عن الافكار الجديـدة في مجال مهنتي					
42	اتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين ادائي					
43	نادرا ما ارتكب الاخطاء اثناء ادائي لعملي في المؤسسة					
44	علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة					
45	ان ادائي في المؤسسة التي اعمل بها لا يختلف كثيرا عن المعايير الموضوعة					
46	اطلب دائما عملا او مسؤوليات اضافية عـن العمل المطلوب مني للمؤسسة التي اعمل بها					